

MR-4834

658.5
У 67

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у сфері
виробництва відновлювальних джерел енергії
(на прикладі ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»)»**

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-21мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Цісар Д. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Сметанюк О. А.
(прізвище та ініціали)

« 20 » червня 2023 р.

Опонент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

Причепя І. В.
(прізвище та ініціали)

« 21 » червня 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

Карачина Н.П.
(прізвище та ініціали)

« 21 » 06 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

УДК: 658.5:65.011

Цісар Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії на прикладі ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент ЗЕД. Вінниця: ВНТУ, 2023. 115 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 79 назв; рис.: 27; табл. 18.

Магістерська робота присвячена вивченню та аналізу управлінських підходів, стратегій та інструментів, що сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії на прикладі ТОВ «Подільський енергоконсалтинг». Дослідження зосереджується на вивченні факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, таких як інновації, технологічні розробки, маркетингові стратегії, управління якістю та інші. Методологія дослідження базується на поєднанні як кількісних, так і якісних підходів, включаючи аналіз даних, вивчення відповідної літератури та аналіз внутрішніх документів підприємства. Результати цієї роботи сприятимуть поглибленню розуміння впливу управління міжнародною конкурентоспроможністю на ефективність підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії. Рекомендації, запропоновані в роботі, спрямовано на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» на міжнародному ринку та прийняття ефективних управлінських рішень для досягнення успіху у галузі виробництва відновлювальних джерел енергії.

Ключові слова: Управління, міжнародна конкурентоспроможність, підприємство, виробництво, відновлювальні джерела енергії, управлінські підходи, стратегії.

ABSTRACT

Tsisar D. O. management of the international competitiveness of the enterprise in the field of production of renewable energy sources on the example of "PODILSK ENERGOCONSULTING" LLC. Master's thesis in specialty 073 – management. Vinnitsa: VNTU, 2023. – 115 p.

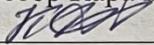
In Ukrainian language. Bibliographer: 79 titles; fig; 27, tabl. 18.

The master's thesis is devoted to the study and analysis of management approaches, strategies and tools that contribute to increasing the international competitiveness of the enterprise in the field of production of renewable energy sources using the example of "Podilskyi Energy Consulting" LLC. The research focuses on the study of factors affecting the competitiveness of the enterprise, such as innovation, technological developments, marketing strategies, quality management and others. The research methodology is based on a combination of both quantitative and qualitative approaches, including data analysis, the study of relevant literature and the analysis of internal company documents. The results of this work will contribute to deepening the understanding of the influence of international competitiveness management on the efficiency of the enterprise in the field of production of renewable energy sources. The recommendations proposed in the work are aimed at increasing the competitiveness of "Podilskyi Energy Consulting" LLC on the international market and making effective management decisions to achieve success in the field of production of renewable energy sources.

Key words: Management, international competitiveness, enterprise, production, renewable energy sources, management approaches, strategies.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.


« 23 » 03 2023 р.

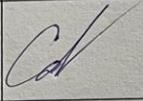
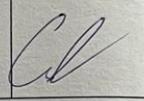
ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Цісар Дмитро Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії (на прикладі ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»)»
керівник роботи к.е.н., доцент Сметанюк О.А
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2023 року №68.
2. Строк подання студентом роботи: 8 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені у мережі Інтернет, форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: Теоретично-методичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» у сфері виробництва; розробка рекомендацій щодо покращення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють сутність та значення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»; фактори, що на неї впливають; визначення основних методів та стратегій управління

міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в сфері відновлюваної енергетики; методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства; аналізу сфери виробництва відновлювальних джерел енергії в Україні та світі; загальну характеристику та оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.; аналізу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства; визначення необхідних ресурсів та інвестицій для реалізації стратегії; розробка плану дій для впровадження стратегії.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Сметанюк О.А.		

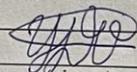
7. Дата видачі завдання «22» березня 2023 р.

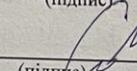
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	лютий-березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	лютий-березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	березень-квітень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень-червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)


(підпис)

Цісар Д. О.

Сметанюк О.А.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	14
1.1 Сутність та значення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»	14
1.2 Міжнародна конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають	19
1.3 Визначення основних методів та стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в сфері відновлюваної енергетики	29
1.4 Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства	38
Висновки до першого розділу	45
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ» У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА	47
2.1 Аналіз сфери виробництва відновлювальних джерел енергії в Україні та світі	47
2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.	59
2.3 Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства	73
Висновки до другого розділу	79
3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ» У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ	82
3.1 Розробка стратегії для покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	82
3.2 Визначення необхідних ресурсів та розробка плану дій для впровадження стратегії	101
3.3 Моніторинг та оцінка ефективності впровадження стратегії	109
Висновки до третього розділу	112
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ	126
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на	

наявність текстових запозичень	126
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»	127
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	145
Додаток Г Історія Kness Group	169
Додаток Д Організаційна структура підприємства ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»	170

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ стрімко розвивається в напрямі формування глобальної економіки, яка, в свою чергу, сприяє виникненню принципово нових сутностей (глобального ринку, глобальних інститутів) і процесів (глобальної конкуренції, глобального регулювання тощо). Ці явища загострюють процес боротьби серед підприємств за міжнародну конкурентоспроможність, що може призвести як до їх бурхливого розвитку, так і до системних кризових явищ. Тому в теперішній час дуже актуальним стає питання вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства на міжнародній арені: або за допомогою пасивного слідування за стихійним необоротним процесом, або за допомогою свідомої стратегічної інтеграції в міжнародне співробітництво з урахуванням як можливостей власного потенціалу, так і поставлених цілей.

Проблемам підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Колесник Ю.В., Мельник І.І., Сіваченко І.Ю., Угрюмова О.В., Портер М., Кривешко О.В., Сідун П.В., О.Г. Білорус та ін. У їхніх роботах створено теоретичне підґрунтя, що визначає сутність, принципи, механізми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Неабиякий науковий інтерес мають поглиблені дослідження інструментів, які б сприяли ефективному функціонуванню підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

Мета і задачі дослідження. Метою даної магістерської роботи є розробка та наукове обґрунтування організаційно-економічних засад підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії.

Для досягнення поставленої мети було сформовано комплекс наступних завдань:

- Дослідити сутність міжнародної конкурентоспроможності та принципів її формування,
- Вивчити фактори та чинники, які впливають на управління міжнародною конкурентоспроможністю,
- Визначити основні методи та стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю,
- Дослідити основні методи оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства,
- Проаналізувати сферу виробництва відновлювальних джерел енергії в Україні та світі,
- Оцінити фінансовий стан ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»,
- Проаналізувати систему управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства,
- Розробити стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»,
- Визначити необхідні ресурси для реалізації стратегії та розробити план дій для впровадження стратегії,
- Обґрунтувати показники та методи моніторингу та оцінювання ефективності впровадження стратегії.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процеси підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «Подільський енергоконсалтинг».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: об'єднання логічного та історичного для розкриття змісту категорії міжнародної конкурентоспроможності підприємства та дослідження чинників розвитку міжнародного конкурентного простору; комбінований підхід для розробки

методичних засад дослідження системи міжнародної конкурентоспроможності підприємства; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні соціально-економічних умов розвитку підприємств; системний підхід, метод декомпозиції та моделювання – при розробленні організаційно-економічного механізму й обґрунтуванні основних напрямів удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Новизна одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичних засад дослідження особливостей розвитку системи міжнародної конкурентоспроможності підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії.

Конкретні результати, які розкривають наукову новизну роботи, полягають у такому:

Удосконалено:

– Уточнення поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю», як комплексного, багатоелементного, постійного та безперервного процесу, який включає в себе, покращення якості товарів та послуг, моніторинг ефективності діяльності та ключових показників, посилення маркетингу, вдосконалення за рахунок інновацій, покращення логістики та постачання, пропонування конкурентних цін.

— комплексний підхід підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, який інтегрує 28 ключових чинників міжнародної конкурентоспроможності, зокрема ринкову стратегію, стратегії розвитку електронної комерції, «розвитку співпраці з партнерами», створення сильного бренду, управління якістю продукції, «впровадження нових технологій», «розвитку логістичних систем», управління процесами виробництва, «використання соціальних мереж», «розвитку унікальних брендів», «використання мережевих ефектів», «розробки інноваційних продуктів», «розвитку довгострокових взаємовідносин з клієнтами», диференціації, «низької ціни», вартості, вступу на ринки країн-лідерів,

«диверсифікації бізнесу», «розвитку співпраці з науково-дослідними установами», управління ризиками, управління витратами, залучення та утримання талановитих працівників, розвитку нових продуктів, «розвитку маркетингових досліджень», «збільшення обсягів виробництва», а також матриці БКГ, Генрі Мінцберга та конкурентний аналіз,

Дістали подальший розвиток:

Розробка методу підвищення міжнародної конкурентоспроможності для сектору сонячної енергії «Синергія Сонця», що дозволило деталізувати напрями впливу на процеси формування і розвитку міжнародної конкурентоспроможності, що базується на ідеї спільної експлуатації сонячних ресурсів та співпраці між різними виробниками сонячних панелей з метою поліпшення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Практична цінність полягає у можливостях широкого використання в практичній діяльності результатів дослідження, можливість звернути увагу на можливості та загрози які відкривають перед собою ринки сонячної енергетики в Україні та світі, отримати готову стратегію виходу та розширення своєї діяльності на міжнародних ринках інших країн.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференціях: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи: (МН-2023)» <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023>; ЛІ Науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ (2023): <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/all-vntu-2023/>; VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»: <https://lpnu.ua/events/iv-mizhnarodna-studentska-konferentsiia-innovatsiino-investytsiinyi-rozvytok-biznesu-v>

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»

Ключовим критерієм в сучасному турбулентному середовищі являється успішне функціонування суб'єкта господарювання на світовому ринку, яке залежить від його рівня міжнародної конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність підприємств формується завдяки ринкових можливостей підприємства та його компетенціям виявлення даних можливостей, які можуть стати конкурентною перевагою даного підприємства. Пошук конкурентних переваг здійснюється на шести основних процесах, які створюють цінність товару, – від технології до обслуговування.

Кожен науковець тлумачить це поняття з різних позицій. З точки зору Колесник Ю.В. міжнародна конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [1]. Майер Дж. наводить інше визначення міжнародній конкурентоспроможність, зазначаючи, що це порівняльна (зі змінами провідних конкурентів і ринків) та системно виявлена, що формується, розвивається всередині стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників) [2]. Сіваченко І.Ю. наводить наступне пояснення, міжнародна конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах

конкурентного середовища [3]. Кожен теоретик тлумачить це поняття з різних позицій. Деякі розглядають міжнародну конкурентоспроможність підприємства з позиції відповідності результатів діяльності підприємства вимогам міжнародних ринків, враховуючи основні чинники, які формують конкурентні переваги на міжнародному ринку. Відповідно до цього, необхідно виділити низку сутнісних характеристик, за якими міжнародна конкурентоспроможність – це [4]:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів з погляду міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- основна характеристика високого розвитку науково-технічного сектору економіки і стійкого економічного росту держави і підприємств зокрема;
- об'єктивний процес, що відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство.
- Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві та характеризується визначеними основними принципами [5]:
 - Конкурентна перевага формується на основі нововведень, удосконалень та змін;
 - Конкурентна перевага формується на кожному складнику системи створення цінностей. Система створення цінностей - це весь спектр видів діяльності, які приймають участь у процесі створення товару чи послуги, його використання, та охоплює стейкхолдерів підприємства: постачальників, посередників, покупців;
 - Конкурентна перевага підтримується завдяки постійним удосконалень. Небагато існує конкурентних переваг, які важко або неможливо скопіювати;

– Підтримка конкурентної переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага підприємства може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розроблення виробу і закінчуючи сервісним обслуговуванням;

– Підтримання переваг вимагає глобального підходу до стратегії. Підприємство не може довго підтримувати конкурентну перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, які пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії.

Міжнародна конкурентоспроможність окремих підприємств проявляється тоді, коли вони виходять на міжнародний ринок із власною продукцією. На рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають дві групи чинників: зовнішні та внутрішні. Чинники зовнішнього середовища поділяються на три групи: світової економіки, макроекономічні та галузеві. Чинники світової економіки: кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі.

Макроекономічні чинники, які належать до зовнішнього середовища – це нормативно-правове регулювання ринку; митна політика держави; фіскальна політика держави; репутація країни на міжнародному ринку; участь держави у торговельних об'єднаннях; коливання валютних курсів; довгострокові програми розвитку секторів економіки; рівень розвитку інфраструктури; рівень доходів населення; рівень конкуренції на ринку; попит на продукцію; ціна товару чи послуги.

Галузеві чинники – галузеві програми розвитку промисловості та їх взаємозв'язок із програмами розвитку суміжних галузей; ефективність функціонування галузевих професійних об'єднань; впровадження і підтримка грантових програм за сприяння міжнародних фондів і професійних галузевих об'єднань; стимулювання впровадження інтеграційних формувань; діяльність

промисловості у вищих органах державної влади; наявність стимулів для розвитку підприємств промисловості; інвестиційна привабливість галузі.

Міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства зумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо. У їх складі виділяють такі групи: загальноекономічні – стадія циклу розвитку світової економіки, кон'юнктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів, розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародної економічної взаємодії тощо; науково-технологічні – технологічний протекціонізм, технологічна стратифікація країн, звуження відкритого ринку технологій та формування «технологічних мереж» тощо; військово-політичні – політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо; інституціонально-економічні – пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій тощо. Вплив міжнародних чинників на формування конкурентоспроможності підприємства є прямим, оскільки безпосередньо взаємодіє з іноземними суб'єктами господарювання [7].

Внутрішні чинники впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства формуються на підприємстві та повністю йому підпорядковані. Підприємство може впливати на рівень прояву цих чинників, тому йому потрібно управляти ними, щоб отримувати позитивний результат для прийняття управлінських рішень. Так само існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності: діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів; система технологічного оснащення; ресурси; збут продукції або ж

система управління; фінансове забезпечення; виробничі потужності та виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів [6].

Підсумовуючи даний розділ, можемо сформулювати поняття, міжнародна конкурентоспроможність - це постійний та безперервний процес, який включає в себе, покращення якості товарів та послуг, моніторинг ефективності діяльності та ключових показників, посилення маркетингу, вдосконалення за рахунок інновацій, покращення логістики та постачання, пропонування конкурентних цін. Під впливом турбулентності зовнішнього середовища конкурентні переваги підприємства можуть зменшуватися або зовсім зникати. Основними причинами втрати конкурентних переваг є: погіршення факторних умов (збільшення витрат, зниження кваліфікаційного рівня працівників тощо), зниження інвестиційної привабливості підприємства та її інноваційного потенціалу, зниження здатності до адаптації (використання морально застарілого обладнання, довготривалість створення нової продукції тощо), зниження конкуренції на ринку, низькі доходи основних груп населення країни, що призводять до зниження вимогливості до якості товарів та їх різноманітності. У бізнес-середовищі ведеться не тільки конкурентна боротьба, а й існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність підприємств, тому, крім створення однобізнесових переваг, повинні розроблятися конкурентні переваги всіх бізнес-напрямів, які забезпечують міжнародну конкурентоспроможність підприємств у турбулентних умовах функціонування. Підприємства формують конкурентну перевагу, розробляючи нові способи здійснення діяльності, використовуючи нові технології, особливо інтелектуальний ресурс підприємства. Підприємства досягають успіху в тих напрямках діяльності, де є навички і ресурси, необхідні для успішного формування конкурентної переваги та, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Міжнародна конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають

Сьогодні підприємство є однією із головних ланок економіки країни, базою для задоволення потреб в державі. Але з розвитком ринкових відносин постає проблема у підтриманні стійкості та розвитку бізнесу для кожного підприємства. Саме тому важливим є розробка системи управління конкурентоспроможністю підприємства через постійний моніторинг кон'юнктури ринку, головних показників діяльності конкурентів, вдосконалення виробничих, збутових та управлінських процесів. Управління конкурентоспроможністю підприємства це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами [8].

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства [9].

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю (рис. 1.1). До внутрішніх факторів відносять: організаційно-правову форму та структуру підприємства; рівень науково-технічного розвитку виробництва; кваліфікація персоналу; діловий імідж підприємства. Не менш важливими факторами є зовнішні, які, на відміну від внутрішніх, не є під контролем підприємства. До них відносять: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток та вплив

держави. Фактори макроекономічного середовища є важливими складовими визначення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Економічні фактори, такі як зростання ВВП, інфляція, курс валют, торговельний баланс та рівень безробіття, можуть міцно впливати на можливості підприємства для експорту та залучення іноземних інвестицій. Зміни у цих факторах можуть створювати конкурентні переваги або недоліки для підприємств у порівнянні з їхніми конкурентами на міжнародному ринку.

Політичні фактори, такі як правові норми, відносини з іншими країнами, стан безпеки, режим оподаткування та тарифне регулювання, також можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Нестабільність політичної ситуації, корупція, зміна режимів та законодавчих актів можуть стати перешкодою для розвитку та експансії підприємства на міжнародному ринку.

Фактори мікроекономічного середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можуть бути різними в залежності від сфери діяльності та специфіки ринку. Одним з важливих факторів є конкуренція. Змагання на ринку може виявитися дуже інтенсивним, що призводить до зменшення прибутковості підприємства. Тому важливо ретельно досліджувати конкурентів та розробляти стратегії, щоб забезпечити перевагу на ринку.

Іншим важливим фактором є здатність до інновацій. Підприємства, які здатні розробляти нові продукти та використовувати нові технології, мають перевагу перед конкурентами. Це може допомогти зменшити витрати на виробництво та збільшити якість продукту, що може збільшити його популярність на ринку та забезпечити стійкість прибутковості.

Також важливою здатністю є здатність до адаптації до змін у ринкових умовах. Ринок постійно змінюється, і підприємства повинні бути здатними адаптуватись до цих змін, щоб зберігати свою конкурентоспроможність. Наприклад, зміна попиту на певний продукт може вимагати зміни виробничих процесів або розробки нових продуктів. Крім того, технологічний прогрес

може диктувати необхідність змін у виробничих процесах або використанні нових матеріалів.

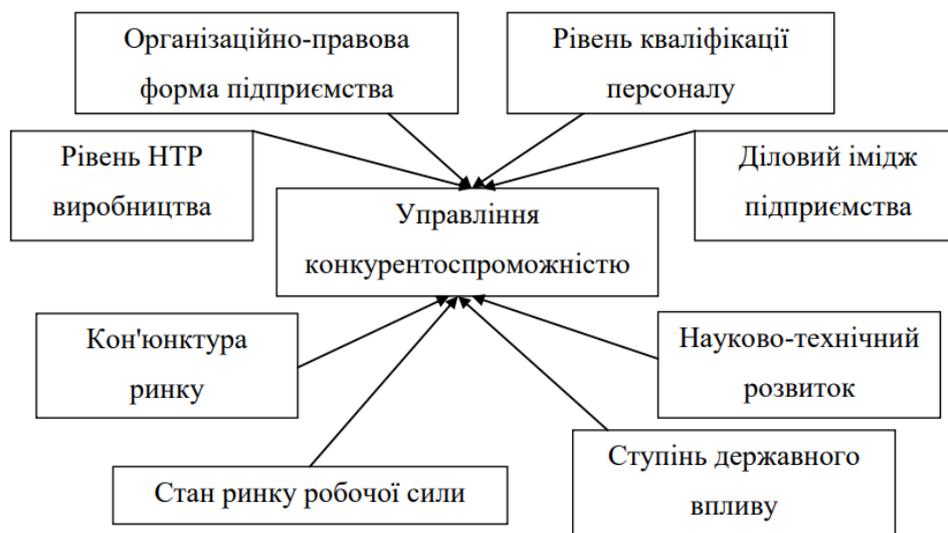


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства [10]

Технології та інформаційні системи мають значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємств. До технологій, які значно впливають на міжнародну конкурентоспроможність, належать, наприклад, інтернет - технології, хмарні технології, аналітика даних, штучний інтелект та машинне навчання. Технології дозволяють підприємствам більш ефективно спілкуватися з клієнтами, впроваджувати нові продукти та послуги, збільшувати якість продукції та послуг, зменшувати час, необхідний для виробництва та поставки продукції. Однак, успішне впровадження технологій вимагає від підприємств глибокого розуміння потреб клієнтів та ринку, а також вміння пристосовуватися до змін.

Наступним фактором, який визначає конкурентоспроможність підприємства є стратегія. При розробці стратегії конкурентоспроможності підприємства, необхідно враховувати багато факторів, таких як ринкова

кон'юнктура, попит на продукцію, конкуренція на ринку, а також здатність підприємства до інновацій та адаптації до змін. Розробка стратегії конкурентоспроможності має бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, таких як підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, розвиток нових ринків та продуктів, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції та задоволення потреб споживачів. В цілому, розробка стратегії конкурентоспроможності є важливим етапом у розвитку будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє підприємству визначити свої переваги та конкурентну позицію на ринку.

Міжнародний бренд - це один з ключових факторів для підприємства, яке має бажання займати лідерські позиції на міжнародному ринку. Бренд може стати вирішальним чинником у формуванні сприятливого іміджу та відмінного репутації, а також підвищити рівень впізнаваності товарів і послуг підприємства в інших країнах. За рахунок міжнародного бренду, підприємства можуть здобути перевагу над конкурентами на міжнародному ринку, забезпечивши збільшення продажів і підвищення рівня прибутку.

Налагодження міжнародних партнерських відносин та мережі постачальників є важливими елементами для підприємства, що має амбіції конкурувати на міжнародному ринку. Однією з ключових переваг укладання партнерських відносин є можливість розширення ринків збуту за рахунок співпраці з іншими компаніями. Також партнерство може допомогти у підвищенні якості продукту або послуги, що надається підприємством, завдяки спільному обміну знаннями та технологіями з партнером.

Ефективне управління персоналом дозволяє підприємству відрізнитися від конкурентів, забезпечуючи належний рівень якості продуктів і послуг. Розумна кадрова політика має включати процеси підбору та розвитку персоналу, формування корпоративної культури, створення стимулюючих умов праці, забезпечення соціального захисту та багато іншого. Крім того, кадрова політика повинна бути спрямована на збільшення мотивації працівників, щоб зберегти їх таланти та зменшити текучість кадрів. Створення

комфортних умов праці, можливості кар'єрного зростання, системи стимулювання та мотивації можуть сприяти збільшенню продуктивності працівників та відобразитись на загальному рівні конкурентоспроможності підприємства.

Регулярний моніторинг та аналіз міжнародної конкурентоспроможності є важливим елементом стратегії розвитку будь-якого підприємства. Підприємства повинні розуміти свої міцні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами, щоб зміцнювати свої переваги та працювати над усуненням недоліків. Моніторинг включає збір та аналіз даних щодо відгуків клієнтів, продажів, ринкових тенденцій та інших показників, що дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки ефективно вони працюють у порівнянні з конкурентами. Аналіз же допомагає ідентифікувати можливості для покращення та розробити ефективні стратегії розвитку. Регулярний моніторинг та аналіз дозволяє підприємству бути в курсі змін на ринку, пристосуватися до нових вимог та залишатися конкурентоспроможним. В результаті, підприємство може збільшити свої продажі, покращити репутацію та здатність залучати нових клієнтів.

Під час процесу формування політики конкурентоспроможності на підприємстві, потрібно орієнтуватися на наступні умови [11]:

- науково-технічний рівень та рівень використання нововведень;
 - конкурентоспроможність продукції за принципом "ціна-якість" та мірою задоволення потреб споживачів;
 - ефективність використання ресурсів;
 - рівень фінансової стійкості.
- Для забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства формуються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:
- реалізація функцій управління: планування процесу; управління впровадженням технологій; вдосконалення продукції;

- формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів; Рівень НТР виробництва Організаційно-правова форма підприємства Рівень кваліфікації персоналу, діловий імідж, управління підприємства конкурентоспроможністю, кон'юнктура ринку, стан ринку робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного впливу;

- формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази;

- забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Не менш важливим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка впроваджується на основі аналізу сильних та слабких сторін та включає в себе такі показники:

- потреба у капіталовкладеннях;
- широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни;
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;
- формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;
- постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок.

Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2

В основі побудови системи конкурентоспроможності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання [12].



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [13]

До основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства належать:

- аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;
- планування розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;

- мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;
- контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулюванням діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямків діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [13].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатofункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність. Як видно з рис. 1.3 структуру системи управління формують вісім комплексних блоків, на яких відображається певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному провадженню управлінських рішень у певній сфері. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку, забезпечує сталий розвиток за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також може розглядатися як система, яка також включає в себе системоутворюючі компоненти.

Таким чином, загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, які відображають комплекс дій по підвищенню конкурентних позицій підприємства. Через складність фактору Таким чином, загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, які відображають комплекс дій по підвищенню конкурентних позицій підприємства. Через складність фактору.



Рисунок 1.3 – Загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства [13]

Беручи до уваги європейський досвід до комплексного управління конкурентоспроможністю підприємства, потрібно відзначити, що на сьогоднішній день європейські держави забезпечують управління конкурентоспроможністю ще на етапі проектування виробу, де створюють методи, які мінімізують можливість появи відхилень на етапі виробництва.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства з кожним роком стає все більше важливим у ринкових відносинах і на сьогодні є

запорукою успішної діяльності. Розвиток міжнародної конкурентоспроможності є необхідністю для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації економіки. Для досягнення цієї мети, необхідно розробляти ефективну стратегію, яка базується на аналізі міжнародного ринку та конкурентів, моніторингу тенденцій та забезпеченні якісної роботи персоналу. Також важливо підтримувати міжнародні партнерські відносини та мережу постачальників, а також використовувати потужності сучасних технологій. Регулярний моніторинг та аналіз даних є ключовим для вчасного виявлення потенційних ризиків та можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результатом правильної стратегії буде збільшення прибутковості та забезпечення успішного розвитку підприємства в умовах глобальної економіки.

1.3 Визначення основних методів та стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в сфері відновлюваної енергетики

Для підприємств в сфері відновлюваної енергетики важливо розробляти ефективні стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю, оскільки цей ринок динамічно зростає і вимагає постійної адаптації до змін. Одним з ключових методів є постійне вдосконалення технологій та підвищення ефективності виробництва, що дозволяє знизити вартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність. Крім того, важливо активно працювати над залученням інвестицій, розробляти нові продукти та сервіси, створювати партнерські зв'язки з іншими підприємствами та науковими установами. Також важливо забезпечити високу якість продукції та послуг, що дозволяє зберігати та залучати клієнтів, та дотримуватися етичних та соціальних стандартів виробництва [14, 15].

Можемо виокремити 32 ключових методів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Дані методи наведені у таблиці 1.1.

Ринкова стратегія - метод управління міжнародною конкурентоспроможністю, розроблений Алом Райсом та Джеком Траутом. Підприємство зосереджується на унікальній пропозиції, що задовольняє потреби споживачів та забезпечує конкурентну перевагу. Основні принципи - дослідження ринку, побудова бренду, конкурентні переваги та комунікація зі споживачами. Важливо мати чітку уяву про цільові ринки та споживачів, їхні потреби. Для успіху - ефективна комунікація та якість продукту та послуг. [16].

Метод "Стратегія електронної комерції" розроблений Бернардом Куллівом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні принципи - використання електронної комерції для розвитку бізнесу. Ключова частина - створення електронної торгової платформи для розширення ринків. Для успіху - стратегія, система безпеки, оптимізація та постійне вдосконалення якості [17].

Таблиця 1.1 - Методи та стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (посилання на джерела)

Метод управління / Стратегії	Автор (и)
Ринкова стратегія	Ал Райс та Джек Траут
Стратегія розвитку електронної комерції	Бернард Куллів
Матриця БКГ	Брюс Хендерсон
Стратегія «розвитку співпраці з партнерами»	Гарвард Бізнес Школа
Матриця Генрі Мінцберга	Генрі Мінцберг
Стратегія створення сильного бренду	Девід Огілві
Стратегія управління якістю продукції	Джозеф Джуран
Стратегія «запровадження нових технологій»	Джозеф Шумпетер
Стратегія «розвитку логістичних систем»	Джон Рутгерфорд
Стратегія управління процесами виробництва	Едвард Демінг
Стратегія «використання соціальних мереж»	Ендрю Макаффі

Продовження табл. 1.1

Метод управління / Стратегії	Автор (и)
Стратегія «розвитку унікальних брендів»	Жак Ато
Стратегія «використання мережевих ефектів»	Йоханна Віборг
Стратегія «розробки інноваційних продуктів»	Клейтон Крістенсен
Стратегія «розвитку довгострокових взаємовідносин з клієнтами»	Кумар Індересен
Диференціація	Майкл Портер
Стратегія «низької ціни»	Майкл Портер
Стратегія вартості	Майкл Портер
Стратегія вступу на ринки країн-лідерів	Пітер Друкер
Стратегія «диверсифікації бізнесу»	Пітер Друкер
Стратегія «розвитку співпраці з науково-дослідними установами»	Річард Флоріда
Стратегія управління ризиками	Роберт Коллінз
Стратегія управління витратами	Роберт Купленд
Стратегія залучення та утримання талановитих працівників	Томас Малоні
Конкурентний аналіз	Філіп Котлер
Стратегія розвитку нових продуктів	Філіп Котлер
Стратегія «розвитку маркетингових досліджень»	Філіп Котлер
Стратегія «збільшення обсягів виробництва»	Фредерік Тейлор

Джерело: розроблено автором за даними [16-36]

Матриця БКГ - модель стратегічного аналізу, розроблена Брюсом Хендерсоном. Вона класифікує продукти за долею на ринку та часткою ринку зростаючих продуктів. Чотири категорії: "зірки", "грошові корови", "питані знаки" та "собаки". "Зірки" - висока доля та частка ринку зростаючих

продуктів. "Грошові корови" - висока доля та низька частка ринку зростаючих продуктів. "Питані знаки" - низька доля та висока частка ринку зростаючих продуктів. "Собаки" - низька доля та частка ринку зростаючих продуктів [18].

Стратегія «розвитку співпраці з партнерами» - метод, розроблений Гарвардською Бізнес Школою. Її ідея полягає в створенні стратегії співпраці з партнерами для досягнення цілей підприємства. Головна мета - підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Партнери допомагають у різних аспектах бізнесу, таких як розробка продуктів, виробнича ефективність та розширення ринків. Стратегія включає пошук комплементарних партнерів для взаємовигідної співпраці [19].

Матриця Генрі Мінцберга - метод стратегічного аналізу, розроблений Генрі Мінцбергом. Вона класифікує діяльність організації за критеріями для визначення важливих напрямків розвитку. Матриця включає п'ять груп діяльності: стратегічне управління, фінанси, маркетинг, операції та дослідження та розвиток. Головна ідея - аналізувати взаємодію цих груп для зосередження на ключових напрямках та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [20].

Стратегія сильного бренду - методика, розроблена Девідом Огілві. Її суть - створення унікального бренду, який виділяється на ринку. Огілві пропонував вивчати цільову аудиторію, створювати запам'ятовувальний логотип та голос реклами, залучати клієнтів через соціальні медіа, моніторити репутацію. Такий бренд може займати сильну позицію, залучати та утримувати клієнтів [21].

Стратегія управління якістю продукції - методика, розроблена Джозефом Джураном. Основна ідея полягає в максимальному задоволенні потреб клієнтів. Метод включає виявлення, вимірювання та контроль якості продукції на всіх етапах виробництва. Включає планування, керування та покращення якості. Успіх організації залежить від зосередженості на якості продукції. Застосування методу підвищує конкурентоспроможність, знижує витрати та задовольненість клієнтів [22].

Метод "Стратегія впровадження нових технологій" Джозефа Шумпетера залежить від здатності підприємства впроваджувати нові технології та інновації. Включає розробку, впровадження та оцінку результатів. Запровадження нових технологій змінює процес виробництва та ресурси. Стратегія допомагає забезпечити стабільність, конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити якість продукції [23].

Метод "Стратегія розвитку логістичних систем" Джона Руттерфорда спрямований на покращення ефективності логістичних систем підприємств. Включає аналіз, розробку, реалізацію та оцінку результатів. Метод допомагає підприємствам покращити логістичну систему, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність та якість продукції [24].

Метод "Стратегія управління процесами виробництва" Демінга спрямований на покращення якості та ефективності виробничих процесів. Включає орієнтацію на клієнта, управління процесами та постійне покращення. Метод Демінга використовує PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act) для постійного покращення якості продукції [25].

Стратегія «використання соціальних мереж» Макаффі спрямована на залучення уваги та зацікавленості цільової аудиторії. Включає розуміння аудиторії, створення цікавого контенту, використання різних форматів, залучення впливових осіб та аналіз результатів. Метод Макаффі використовує соціальні мережі для залучення нових клієнтів та збільшення продажів [26].

Стратегія «розвитку унікальних брендів» Ато полягає в створенні унікального бренду, що привертає увагу споживачів і стає популярним на ринку. Рекомендації Ато включають унікальність бренду, цінність для споживача, емоційний зв'язок, диференціацію та контроль якості [27].

Стратегія "використання мережевих ефектів" залежить від розміру та якості мережі, в якій діє бізнес. Йоханна Віборг запропонувала цю стратегію, яка полягає в створенні цінних продуктів, що стають ще ціннішими для споживачів збільшенням користувачів. Соціальні мережі, як Facebook або

Instagram, є прикладом мережевого ефекту, де кожен новий користувач збільшує цінність для інших користувачів [28].

Стратегія «розробки інноваційних продуктів» полягає в створенні нових продуктів або послуг, що задовольняють потреби споживачів краще, або створюють нові потреби та ринки. Цю стратегію запропонував Клейтон Крістенсен, вчений з Гарвардської бізнес-школи. Компанії повинні розвивати технології та розуміти потреби своїх клієнтів для успіху [29].

Метод стратегії «розвитку довгострокових взаємовідносин з клієнтами» передбачає активну взаємодію з клієнтами та забезпечення максимальної задоволеності їх потреб. Ця стратегія була запропонована Кумаром Індересеном. Компанії вивчають потреби клієнтів, розробляють продукти та послуги, побудовують довгострокові відносини та поліпшують якість. Цей метод допомагає забезпечити стабільний розвиток та зменшити витрати на маркетинг [30].

Метод диференціації є одним з ключових методів стратегічного управління, який був запропонований відомим американським економістом та стратегом Майклом Портером. Цей метод передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від продуктів та послуг конкурентів та задовольняють конкретні потреби споживачів. Основна ідея методу полягає в тому, щоб розробляти та виробляти продукти або послуги, які мають унікальні характеристики та відповідають потребам конкретних сегментів ринку. Це дозволяє компанії зайняти вигідну позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток. Основні етапи методу диференціації включають: Аналіз потреб та очікувань клієнтів. Розробка унікальних характеристик продукту або послуги. Розробка маркетингової стратегії, що дозволяє позиціонувати продукт або послугу на ринку. Здійснення маркетингових дій, які дозволяють збільшити свідомість клієнтів про продукт або послугу. Метод диференціації дозволяє компаніям займати вигідну позицію на ринку, збільшувати свою частку ринку та отримувати більше прибутку [31].

Стратегія вступу на ринки країн-лідерів - це метод стратегічного управління, запропонований відомим американським менеджером та консультантом Пітером Друкером. Основна ідея полягає в тому, щоб компанія, що хоче вступити на ринок країни-лідера, повинна зосередитися на залученні місцевих клієнтів і підвищенні їхньої лояльності до бренду компанії. Основні етапи стратегії включають: Аналіз ринку: компанія повинна детально вивчити ринок, на який вона хоче вступити, включаючи потреби споживачів, конкурентів та правові вимоги. Створення унікальної пропозиції: компанія повинна розробити унікальну пропозицію, яка буде відрізнятися від пропозицій конкурентів і відповідати потребам місцевих клієнтів. Залучення місцевих клієнтів: компанія повинна зосередитися на залученні місцевих клієнтів, зокрема за допомогою маркетингових кампаній, спрямованих на залучення нових клієнтів і збереження старих. Підвищення лояльності: компанія повинна підвищувати лояльність місцевих клієнтів до свого бренду, зокрема за допомогою покращення якості продукції та надання якісного обслуговування [32].

Стратегія "розвитку співпраці з науково-дослідними установами" передбачає залучення компаній та науково-дослідних установ для створення інноваційних технологій та розвитку ринків. Етапи включають вибір установ, спільні проекти, фінансування та контроль результатів. Ця стратегія допомагає компаніям розвиватися та підвищувати конкурентоспроможність через створення нових технологій та співпрацю з наукою [33].

Стратегія управління ризиками передбачає попередження та зменшення можливих ризиків для бізнесу. Етапи включають визначення та оцінку ризиків, розробку стратегії, реалізацію плану та моніторинг. Ця стратегія забезпечує стійкий розвиток компанії та зменшує ймовірність ризиків [34].

Метод "Стратегія розвитку маркетингових досліджень" був запропонований відомим маркетингологом Філіпом Котлером і полягає в систематичному проведенні досліджень для підвищення ефективності маркетингових стратегій та забезпечення розвитку компанії. Основні етапи

методу "Стратегія розвитку маркетингових досліджень" включають: Визначення мети дослідження: на цьому етапі компанія визначає, яку саме інформацію вона хоче отримати за допомогою дослідження, які питання вона хоче вирішити та які результати вона очікує. Вибір методів дослідження: компанія вибирає методи дослідження, які найкраще відповідають її меті. Методи можуть включати анкетування, спостереження, фокус-групи та інші. Планування дослідження: на цьому етапі компанія розробляє план дослідження, включаючи визначення обсягу та структури вибірки, розробку анкет, графік проведення дослідження та інше. Збір даних: компанія здійснює збір даних, використовуючи обрані методи дослідження. Це може включати проведення опитувань, спостереження за поведінкою споживачів та інше. Аналіз даних: на цьому етапі компанія аналізує зібрані дані, використовуючи різні методи статистичного аналізу. Висновки та рекомендації: компанія формулює висновки з проведеного дослідження та розробляє рекомендації щодо подальших дій [35].

Головною ідеєю методу Тейлора є максимальна оптимізація виробництва, що досягається шляхом застосування наукових методів управління. Основні етапи методу Тейлора включають: Розбір процесу виробництва на окремі елементи: на цьому етапі процес виробництва детально аналізується на елементи, що можуть бути оптимізовані. Визначення оптимального методу виконання кожного елемента: після аналізу кожного елемента виробничого процесу, розробляється найбільш оптимальний метод його виконання. Навчання робітників найефективнішим методам: усі робітники підлягають навчанню, щоб вони могли виконувати свої обов'язки з використанням найефективніших методів. Розподіл обов'язків та відповідальності: виробництво організовується таким чином, щоб кожен працівник був відповідальний тільки за свою ділянку роботи. Встановлення стандартів продуктивності: після оптимізації процесу виробництва та навчання робітників за новими методами, встановлюються стандарти продуктивності, які повинні бути досягнуті на певному етапі виробництва [36].

Дані підходи включають різноманітні стратегії та методи управління, що можуть бути використані підприємствами для покращення їх міжнародної конкурентоспроможності. Автори цих стратегій та методів - провідні експерти у галузі управління, які зробили значний внесок у свої області. Ці стратегії та методи можуть бути використані для різних аспектів бізнесу, від розвитку продукту до управління процесами виробництва, від розвитку співпраці з партнерами до розвитку довгострокових взаємовідносин з клієнтами. Вибір певної стратегії або методу залежить від конкретних потреб підприємства та його цілей. Деякі з авторів, такі як Майкл Портер та Філіп Котлер, стали відомими завдяки своїм концепціям, що стали класикою у галузі управління, таких як "Диференціація", "Стратегія вартості", "Конкурентний аналіз" та "Розвиток нових продуктів". Отже, використання цих стратегій та методів може допомогти підприємствам збільшити їх ефективність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

1.4 Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства використовується в процесі стратегічного аналізу і повинна сприяти підвищенню якості процесів, орієнтованих на ухвалення управлінських рішень, для ефективності поточних і майбутніх проектів, програм стратегій і політики. Таким чином, оцінка сприяє виробленню адекватної конкурентної стратегії підприємства, підвищенню ефективності діяльності та результативності роботи підприємства, але проводити її слід непрямым шляхом на основі спостереження за деякою сукупністю вимірюваних ознак, кожна з яких характеризує ті або інші аспекти конкурентоспроможності підприємства [37].

Вимірювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє встановити чинники, що впливають на неї; усвідомити, що її показники

можуть бути надійним інструментом (хоч і не єдиним) дослідження стану та перспектив розвитку діяльності підприємства [38].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає розрахунок комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, демонструє результати та реальні можливості всіх структурних підрозділів підприємства, здатність швидкого реагування на зовнішні зміни, за рахунок сильних і слабких сторін, які формують його конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

Останнім часом в практиці економіки та управління методи оцінки рівня конкурентоспроможності різних підприємств класифікують за двома основними критеріями: за підходом до оцінки—якісний чи кількісний [39].

Так, кількісний підхід дозволяє спрогнозувати можливості підприємства на ринку, оцінити реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі та прийняти виважені найефективніші управлінські рішення щодо стану у період що досліджується, з тактичної і стратегічної точки зору [40]. При реалізації кількісного підходу розраховуються індивідуальні показники (що характеризують величину резерву для підвищення конкурентоспроможності) й інтегральні (використовуються для стратегічного планування майбутньої діяльності на ринку [41]).

До якісних методів відносять об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (методика Градова, щодо детермінантів «національного ромба», методика оцінки конкурентних переваг М. Портер), моделі стратегічного аналізу (STEP – аналіз, SWOT – аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, Модель аналізу Мак-Кінсі 7S, (табл. 1.2), які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства лише в чітко окреслених рамках видів діяльності.

Таблиця 1.2 - Характеристика економічної сутності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

1. Методика оцінки конкурентних переваг М. Портера
2. Аналіз Конкурентоспроможності фірми Ж. Ж. Ламбена
3. SPACE–аналіз
4. GAP–аналіз
5. LOTS–аналіз показника
6. Модель аналізу Мак–Кінсі 7S
7. Методика Ансоффа
8. Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»
9. Метод інтегрального критерію
10. Метод таксономічного показника
11. STEP–аналіз
12. SWOT–аналіз
13. Методика Зав'ялова
14. Матриця BCG
15. Матриця Shell/DPM
16. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555
17. Модель HOFER/ SCHENDE
18. Метод рангів
19. Метод порівнянь

1. Портер пропонує для оцінки використовувати наступні характеристики конкурентних сил: суперництво серед конкуруючих продавців; конкуренція з боку товарів, що є заміниками, і конкурентоспроможних за ціною; загроза появи нових конкурентів; економічні можливості та торгові здібності постачальників; економічні можливості та торгові здібності покупців. Саме ці конкурентні сили формують умови, в яких функціонує підприємство та зумовлюють їхні можливості з формування та реалізації потенціалу [42].

2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена – передбачає розгляд конкурентоспроможності підприємства з позиції зовнішніх (відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця) та внутрішніх (лідерство у витратах) конкурентних переваг підприємства [43].

3. SPACE – аналіз дозволяє визначити позиції підприємства (агресивну, конкурентну, консервативну чи оборонну), дотримуючись своїх переваг на ринку.

4. GAP – аналіз підприємства вивчає стратегічну розбіжність між бажаним і реальним станом розвитку при незмінній нинішній політиці. Він поєднує методи розробки стратегії й методи управління, завдяки чому даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства [43].

5. Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем стосовно: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності при використанні різних моделей ділової стратегії, яке дозволяє підприємству ефективно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, при підвищенні, таким чином, конкурентоспроможності. Виникають труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу. Будується у вигляді тест-таблиці власного підприємства й основних конкурентів [44].

6. Модель аналізу Мак-Кінсі 7S – метод базується на оцінці показників стратегічного стану підприємства та привабливості ринку. Він передбачає виділення стратегії, навичок, цінностей, структури фірми, системи (правил, процесів), штатів (структури, досвіду), стилю поведінки, які впливають на розвиток фірми [44].

7. Ансофф оцінює конкурентоспроможність підприємства, при використанні співвідношення між очікуваною рентабельністю в разі справжнього функціонування підприємства і оптимальним рівнем можливої рентабельності в майбутньому. При цьому враховується взаємодія трьох факторів – оптимального рівня стратегічних капітальних вкладень, оптимальної стратегії й оптимального потенціалу підприємства, але відсутні

докладні методики їх визначення, не враховується показник конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством [45].

8. Градов доповнив властивості (детермінанти) країни (параметри факторів; стратегії підприємств, їх структури і суперництво; параметри попиту; споріднені і підтримуючі галузі; випадкові події; дії уряду), що формують конкурентне середовище, в якому функціонують підприємства даної країни тобто – «Національний ромб», який запровадив М. Портер додатковою детермінантою «роль приватизації підприємств» (поява приватних підприємств – інвестицій) та запропонував рівень конкурентної переваги фірми визначати конкурентним статусом [45].

9. Метод ґрунтується на використанні під час оцінки двох елементів: критерію, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерію ефективності виробництва (використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства–конкурента; якщо ж інтегральний показник менший за 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж конкурент; а якщо показник більший за 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж конкурент [46].

10. Даний метод дозволяє побудувати показник, що представляє собою матрицю, складену із значень системи показників – конкурентних переваг підприємства за досліджуваний період часу. Показник, являє собою синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване підприємство або окремий його вид діяльності [47].

11. STEP– аналіз є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства з метою мінімізації впливу негативних факторів та використання подій, що відбуваються в – суспільстві, технології, економіці та політиці [44].

12. SWOT–аналіз дозволяє дослідити мікросередовище підприємства на предмет можливостей та загроз у вигляді матриць. Здобуті матриці дають можливість проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформувані управлінські акценти [44].

13. П. Зав'ялов запропонував методіку вивчення конкурентного середовища підприємства, що базується на проведенні аналізу поведінки конкурентів при змінній ринкової ситуації та виявленні загальних закономірностей їхньої поведінки

14. Матриця БКГ – аналізує темпи росту підприємств та їх частки ринку. Основу матриці утворюють два показники: темп росту ринків збуту підприємства та відносна ринкова частка товарів підприємства, тому матриця має назву «матриця зростання – ринкової частки». За матрицею виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія розвитку підприємств (перспективні «знаки питання»), стратегія підтримання ринкових позицій («зірки» та сильні «дійні корови»), стратегія «збору врожаю» (слабкі «дойні корови» та «собаки»), стратегія ліквідації (не перспективні «знаки питання» та «собаки») [45].

15. Матриця Shell/DPM оцінює грошові потоки, які є індикатором доцільності віддачі інвестицій, дозволяє обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік [45].

16. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555 ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, якість продукції, ціна продукції. Шкала оцінювання від 0 до 5 балів, один бал це низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Де, 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм; 555 – європейське (усе

високе); 511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

17. Модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Хофер і Шендель виділяють: корпоративний, функціональний та бізнес-рівень; приділяють увагу позиціонуванню існуючих видів бізнесу (розвитку ринку товарів), визначенню ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору [48].

18. Передбачає порівняння підприємства, що оцінюється з групою підприємств—конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також результати за якими воно гірше ніж конкуренти. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство лідера і аутсайдерів. Метод є простим при застосуванні, але усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

19. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством—конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Всі якісні методи оцінки досить універсальні, застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки. Вони мають низький ступінь математичної формалізації, трудомісткі в застосуванні і не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності при аналізі та визначенні напряму посилення конкурентних позицій підприємства [40]. При оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства з застосуванням кількісних та якісних методів, по-перше, виявляють та оцінюють особливості впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта, по-друге, визначають ключові чинники успіху з використанням якісних методів, що дозволяють більш детально здійснити кількісну оцінку.

Об'єктивні методи більш трудомісткі та вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати найбільш прийнятними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства зважаючи на точність отримуваних результатів, а суб'єктивні (експертні) оцінки досить часто використовують при прийнятті управлінських рішень, їх основна перевага в універсальності та простоті. Експертні оцінки незамінні у випадках, коли деякі необхідні параметри неможливо оцінити кількісно [39].

Отже, при використанні зазначених методів слід враховувати специфіку і окремо оцінювати кожен складову конкурентоспроможності підприємства, так, наприклад, при аналізі існуючого потенціалу, раціональніше використовувати критеріальні методи, а потенціал розвитку, слід оцінювати за допомогою матричних методів при використанні експертних оцінок, що дозволяє планувати заходи оновлення потрібних ресурсів; – оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства потрібно формувати з урахуванням галузевих відмінностей і найефективніше застосовувати матричні методи SWOT-аналізу, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/SCHENDEL, а внутрішній стан аналізувати з урахуванням впливу темпів фізичного та морального зносу за допомогою LOTS-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS аналізу. Особливу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього середовища з метою визначення загроз і можливостей, встановлення несприятливих факторів, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності при використанні матриці SWOT (аббревіатура «SWOT» позначає: Strengths — сильні сторони; Weakness — слабкі сторони; Opportunities — можливості; Threats — погрози, небезпеки). Вона дозволяє скласти перелік сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек із вказівкою ймовірності настання цих подій і рівня наслідків для підприємства та сформулювати комплекс дій щодо перетворення слабких сторін на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій у межах існуючих можливостей.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи даний розділ, можемо зробити наступні висновки. Міжнародна конкурентоспроможність - це здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку, а також здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища.

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю. До внутрішніх факторів відносять: організаційно-правову форму та структуру підприємства; рівень науково технічного розвитку виробництва; кваліфікація персоналу; діловий імідж підприємства. До зовнішніх факторів відносять: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, вплив держави.

Стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, включають: Ал Райс та Джек Траут "Ринкова стратегія", Бернارد Куллів "Стратегія розвитку електронної комерції", Брюс Хендерсон "Матриця БКГ", Гарвард Бізнес Школа "Стратегія «розвитку співпраці з партнерами», Генрі Мінцберг "Матриця Генрі Мінцберга", Девід Огілві "Стратегія створення сильного бренду", Джозеф Джуран "Стратегія управління якістю продукції".

Оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства потрібно формувати з урахуванням галузевих відмінностей і найефективніше застосовувати матричні методи SWOT-аналізу, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/ SCHENDEL, а внутрішній стан аналізувати з урахуванням впливу темпів фізичного та морального зносу за допомогою LOTS-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS аналізу. Особливу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього середовища з метою визначення загроз і можливостей, встановлення несприятливих факторів, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності при використанні матриці SWOT.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ» У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

2.1 Аналіз сфери виробництва відновлювальних джерел енергії в Україні та світі

Ринок відновлювальних джерел енергетики є привабливою сферою для інвестування та актуальним питанням для багатьох країн, проте все ще цей вид виробництва енергії не займає лідируючі позиції в енергозабезпеченні ні в окремих країнах, ні в світових масштабах.

Аналізуючи загальну динаміку виробництва сонячної енергетики, можна зазначити, що ріст щорічної генерації енергії за допомогою сонячних станцій збільшується рисунок 2.1 відображає візуально темпи даного росту.

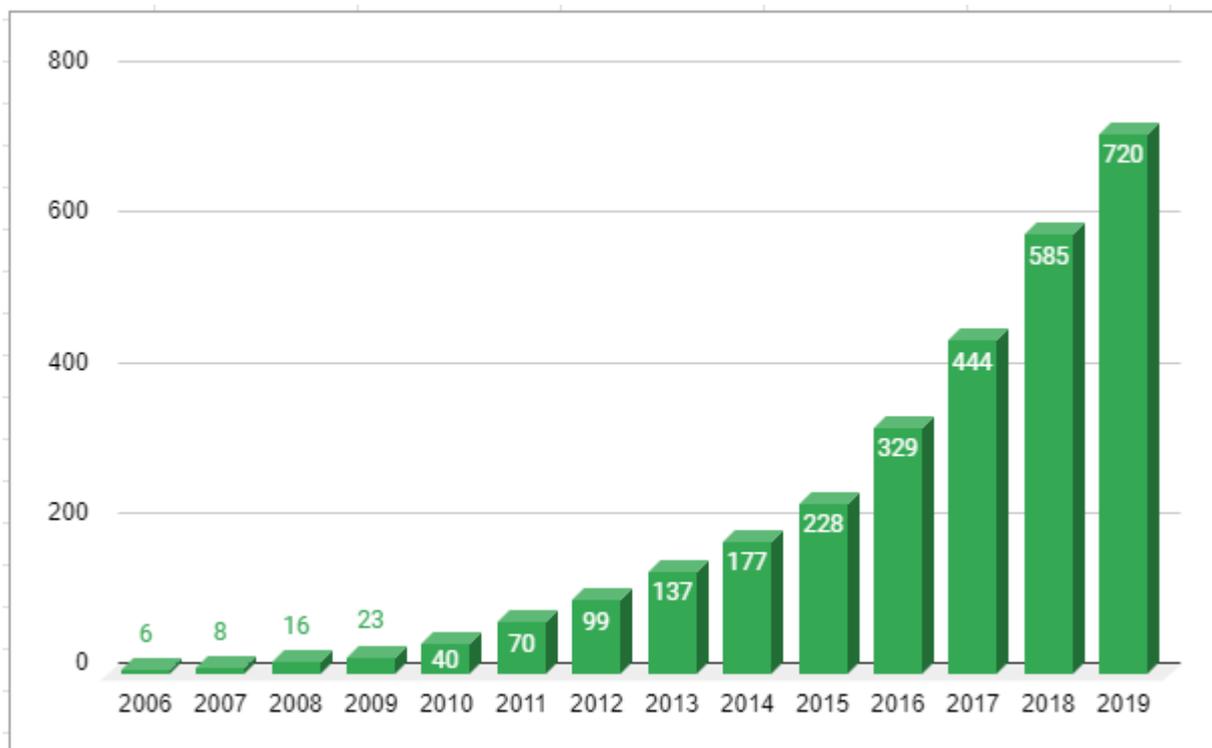


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва сонячної енергетики в світі за період з 2006-2019 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [61]

Не дивлячись на постійний ріст виробництва сонячної енергетики, приріст виробництва сонячної енергетики є досить не стабільним за весь період. Хоча варто звернути увагу, що за останні 3 роки приріст в середньому сягає 30%, що свідчить про стабілізацію.

Розглядаючи загальну структуру генерації електроенергії в різних країнах по всьому світу, можна зазначити, що в більшості країн загальна частка відновлювальних джерел енергетики не перевищує 5%, а генерація сонячної енергетики може не перевищувати і 1% від загальної структури електроенергетики країни. На рис. 2.2. – 2.4. проілюстровано структуру генерації електроенергетики трьох світових лідерів: Китаю, США та ЄС.

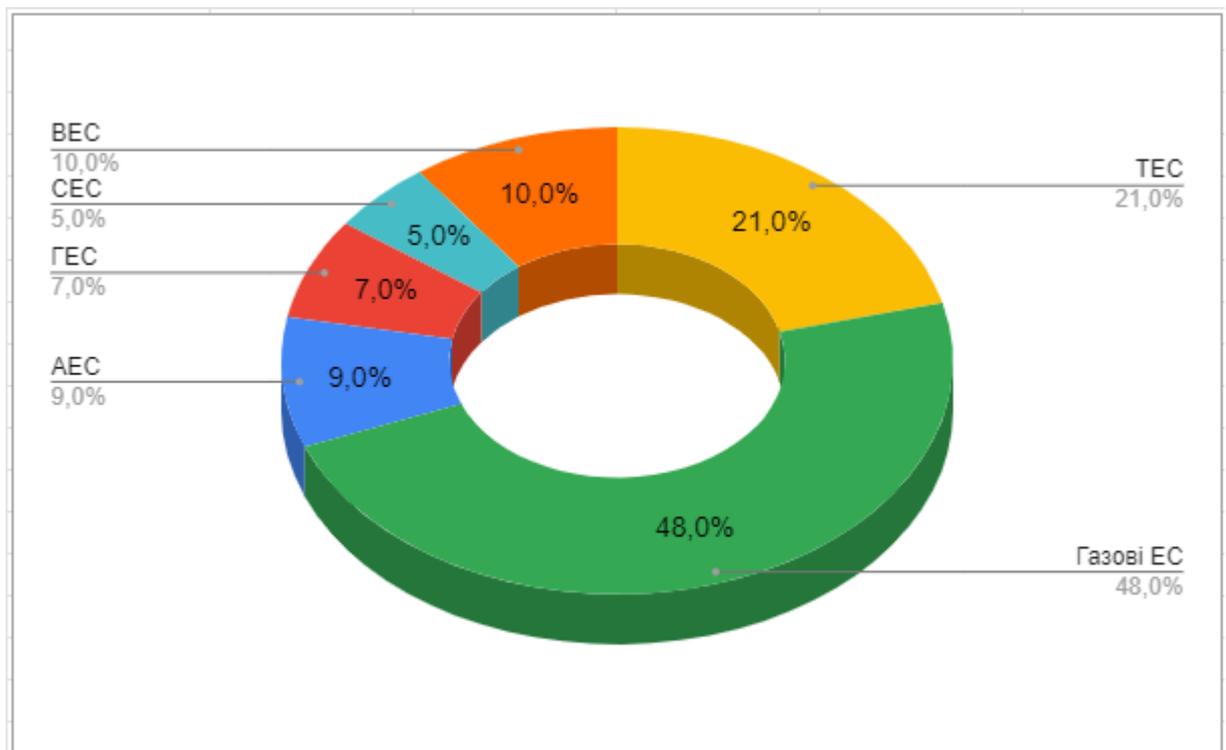


Рисунок 2.2 – Структура генерації електроенергетики США за 2019р.

Джерело: розроблено автором за даним [62].

Відповідно даних можемо спостерігати, що у США все ще майже 50% генерації електроенергетики займають газові електростанції. Враховуючи доступ країни до водних та земельних ресурсів, успішно розвиваються гідроелектростанції та вітрові електростанції, які займають 7% і 10% від загальної структури генерації електроенергетики. Генерація сонячної енергетики займає лише 5% від загальної структури, проте американські

експерти впевнені, що сонячна енергетика матиме стрімкий розвиток у найближчі роки завдяки проектам компанії «TESLA». Експерти прогнозують, що до 2030 року сонячна генерація енергетики замінить до 50% газових електростанцій в США.

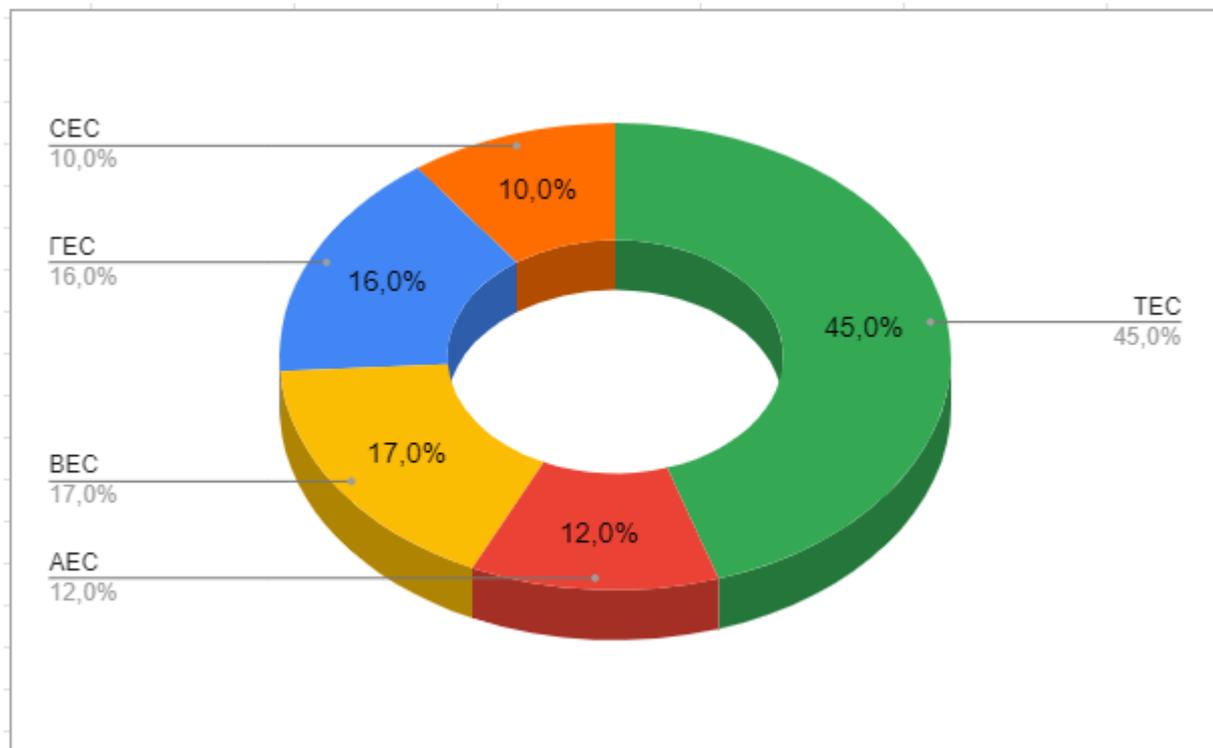


Рисунок 2.3 – Структура генерації електроенергетики Європейського Союзу за 2019р.

Джерело: розроблено автором за даним [63]

Аналізуючи дані, можна зазначити, що у Європейському Союзі найбільш розвинутим джерелом відновлювальної енергетики є вітрові електростанції, проте за останні роки сонячні електростанції набувають активного розвитку і за прогнозами експертів, генерація сонячної енергетики має вирости у 2,5 рази за найближчі 5 років, компенсуючи генерацію енергетики теплоелектростанцій, які частково почнуть закривати у Євросоюзі.

Китай залишається безсумнівним лідером в області розвитку відновлювальних джерел енергетики. В порівнянні з минулим роком потужність відновлювальних джерел енергетики збільшилась на 17,5%, з них потужність ГЕС досягла 370 ГВт, ВЕС – 282 ГВт і СЕС – 253 ГВт.

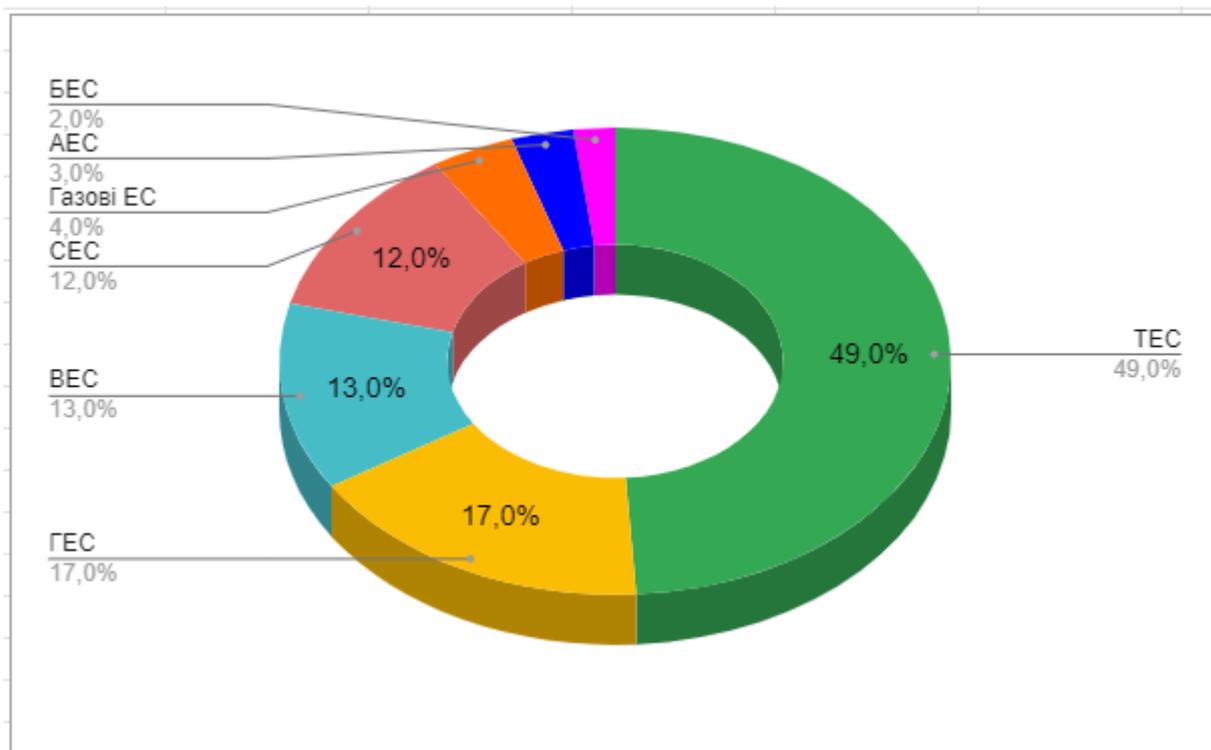


Рисунок 2.4 – Структура генерації електроенергетики Китаю за 2019 р.

Джерело: розроблено автором за даними [64]

Сонячна енергетика за останні роки стрімко розвивалась в Китаю, але оскільки планова позначка держави в 110 ГВт була досягнута та перевищена – підтримка та субсидування в країні припинили і наразі сформовані плани на розвиток вітрових електростанцій на найближчі п'ять років.

Проаналізувавши тенденції розвитку лідерів у світі на ринку сонячної енергетики та їх подальші перспективи, найбільш привабливі умови розвитку сонячної енергетики наразі представлені в Європейському Союзі. Ринок сонячної енергетики ще не досяг свого максимуму, проте має більш сформоване підґрунтя для подальшого розвитку та привабливе географічне розміщення. Розглядаючи детально тенденцію розвитку сонячної енергетики у країнах Європейського Союзу слід зазначити, що потужності, яку щороку підключають у мережу по всіх країнах у сукупності сягає 70ГВт за рік, а це близько 69% від загальносвітової потужності, яку підключили за минулий рік. Аналізуючи динаміку сонячної енергетики в ЄС, можна виділити п'ять країн, які являються лідерами за генерацією сонячної енергетики: Німеччина, Італія,

Нідерланди, Франція та Іспанія (рис. 3.6). Німеччина всі 10 років тримає лідерство на ринку сонячної енергетики серед країн ЄС з показниками, які сягають майже 50 ГВт. З великим відривом на другому місці Італія з встановленою потужністю сонячних станцій у 20,8 ГВт. Наступні йдуть Нідерланди – 13,6 ГВт та Франція – 10,5 ГВт.

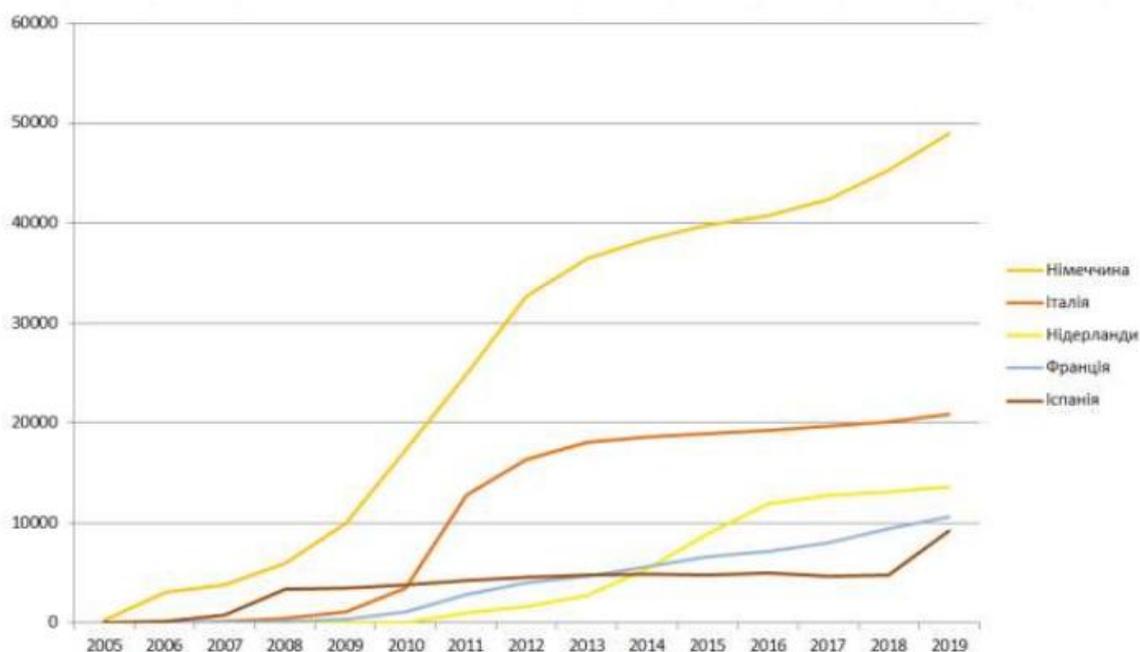


Рисунок 2.5 – Динаміка розвитку топ-5 країн ЄС за встановленою потужністю об'єктів сонячної енергетики станом на кінець 2019 року, МВт

Джерело: розроблено автором за даними [65]

Хоча Іспанія має всього потужностей у 9,2 ГВт, проте враховуючи, що за останній рік в країні вдвічі збільшилася потужність сонячної енергетики, можна припуститися думки, що скоро Іспанія вийде на новий рівень сонячної енергетики в країні.

На ринку сонячних електростанцій Україна займає восьме місце за серед країн Європи за результатами 2019 року. Відповідна діаграма показана на рисунок 2.6.

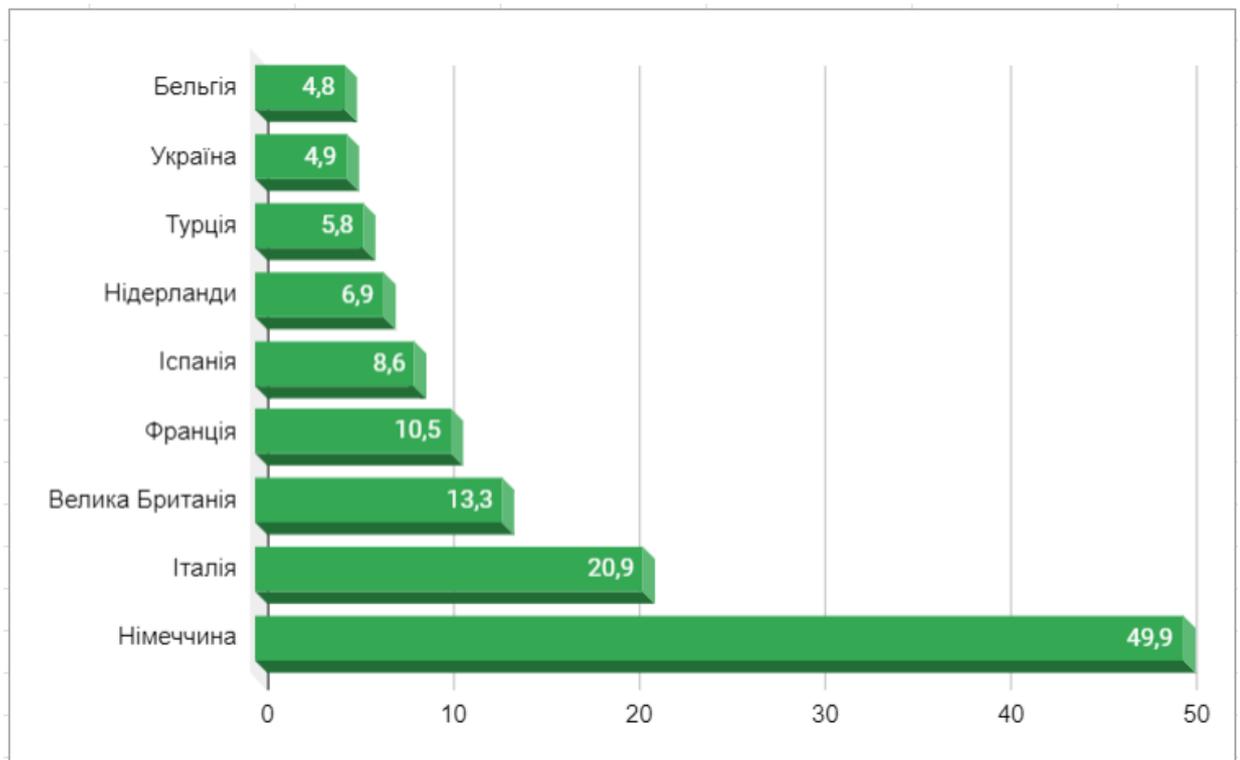


Рисунок 2.6 – Рейтинг країн Європи за встановленою потужністю об'єктів сонячної енергетики станом на кінець 2019 року, МВт

Джерело: розроблено автором за даними [52]

У контексті енергосистеми України, важливою стає частка генерації енергії з відновлювальних джерел у загальній балансі. Ця частка продовжує швидко зростати, як показано на діаграмі на рис. 2.2 У 2019 році сонячні електростанції виробили більше 2,9 млн МВт*год енергії, що втричі перевищує показники за весь 2018 рік. Значення генерації з ВДЕ склало 3,68% у загальній структурі генерації електроенергії (рисунок 2.7).

Аналізуючи області України, Дніпропетровська область за даними 2020 року є лідером по встановленню СЕС, з показником +1083 ГВт потужностей.

За частковим показником розподіл потужностей СЕС в Україні виглядає наступним чином (рисунок 2.8):

- Дніпропетровська область 18,90%
- Миколаївська область 14,96%
- Херсонська область 8,54%

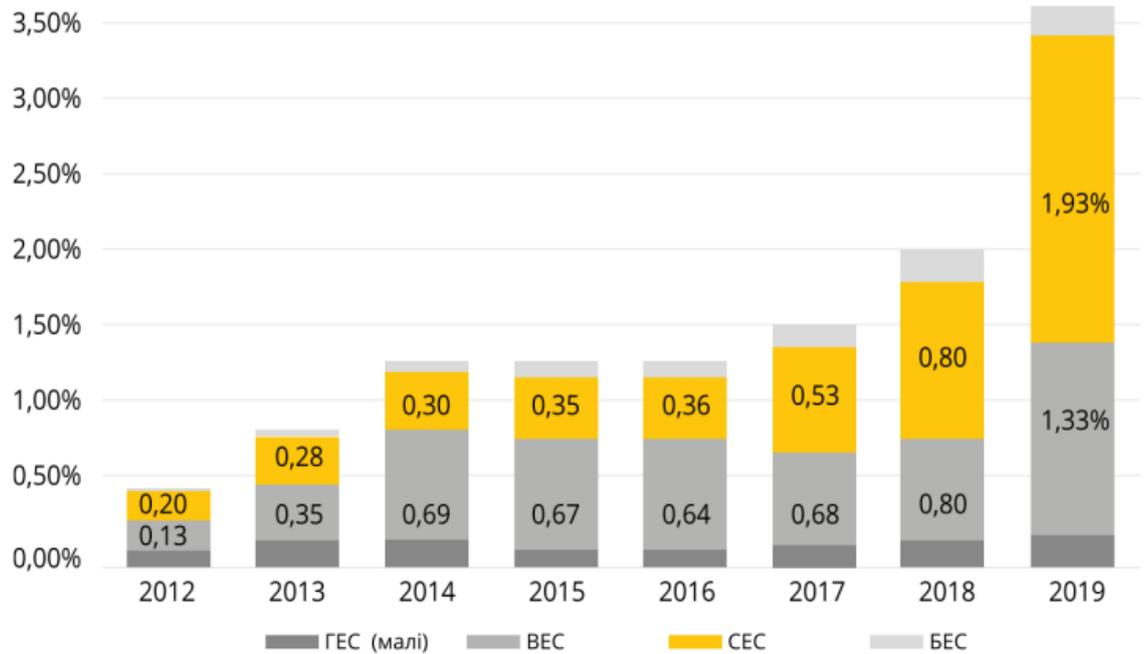


Рисунок 2.7 – Частка генерації з ВДЕ у енергосистемі України станом на кінець 2019 року [51]

- Одеська область 8,4%
- Хмельницька область 5,14%
- Львівська область 5,81%
- Вінницька область 6,2%
- Запорізька область 4,78%
- Кіровоградська область 5,7%
- Івано-Франківська 4,36%
- Київська область 5,00%
- Закарпатська область 3,68%
- Черкаська область 2,13%
- Житомирська область 2,06%
- Інші 4,35%

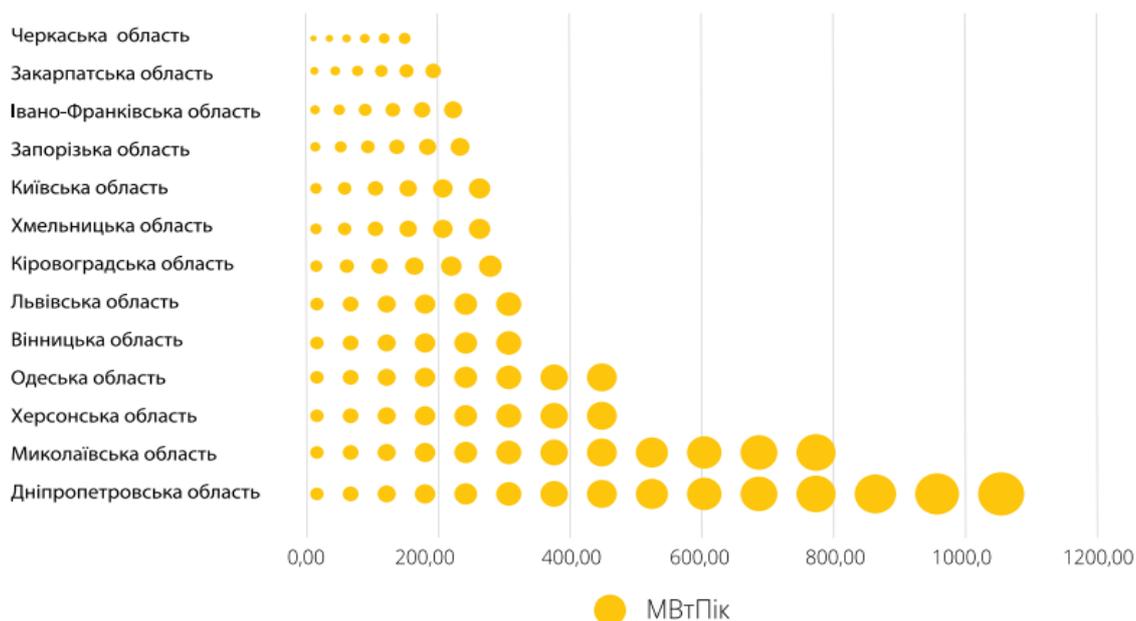


Рисунок 2.8 – Відсотковий розподіл потужностей СЕС в Україні по областях 2019 рік [51]

Загальний огляд ринку ВДЕ показує позитивну тенденцію його розвитку. Однак, початок законодавчих змін у 2020 році призвів до тимчасової стагнації ринку, яка, зокрема, ускладнила будівництво масштабних промислових проєктів. Незважаючи на це, цей період є стимулом для компаній знаходити нові перспективні шляхи розвитку, створюючи нові та удосконалюючи наявні продукти та послуги, а також розширюючи свою мережу на іноземні ринки.

Що стосується приватного сектора сонячних електростанцій, в 2019 році було встановлено 14 248 СЕС. Ця цифра втричі перевищує показник за весь 2018 рік (4 440 СЕС) і в 7,5 рази перевищує показник за 2017 рік (1 901 СЕС). (рисунок 2.9) В результаті 2019 року в Україні загалом було встановлено 21 698 сонячних станцій у приватних господарствах, що забезпечило додаткові 553 МВт потужності для енергосистеми країни. Найбільшу кількість сонячних станцій у приватних домогосподарствах було встановлено в Дніпропетровській області, а на другому місці розташувалась Тернопільська область (рисунок 2.10).

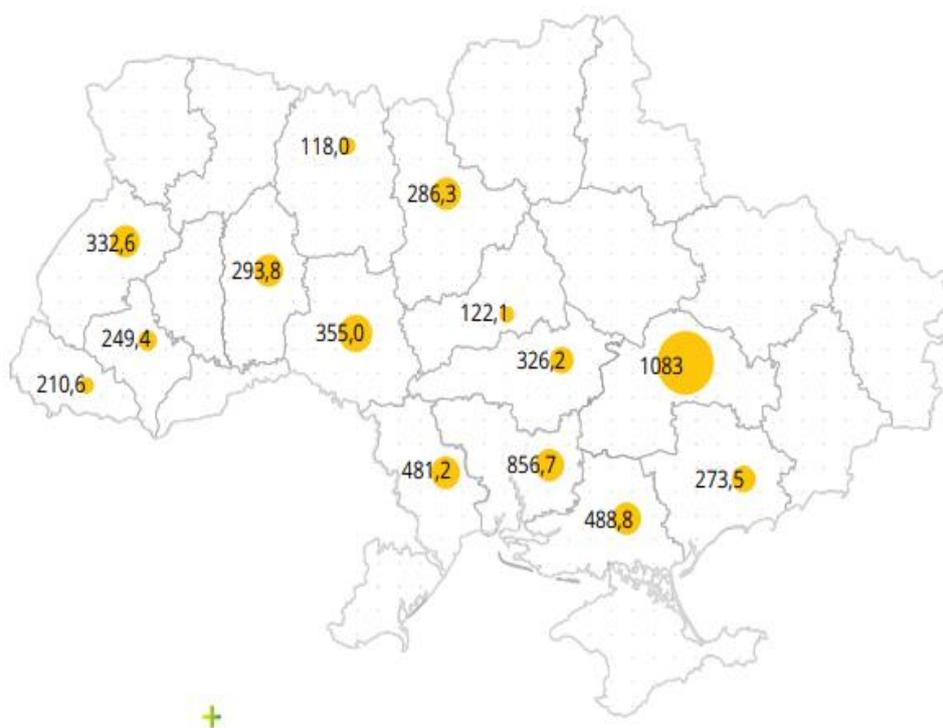


Рисунок 2.9 – Карта України виробничої потужності встановлених СЕС компанією Kness розподіл по областях 2019 рік [51]

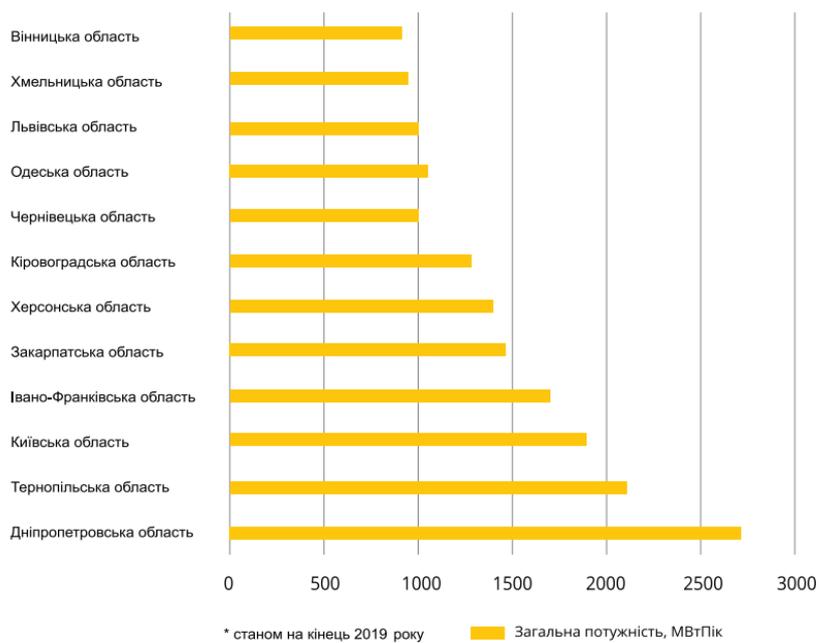


Рисунок 2.10 – Діаграма ТОП 12 областей України за кількістю СЕС встановлених приватними домогосподарствами 2019 рік [51]

Група компаній KNESS встановила сонячні електростанції загальною потужністю 1,15 ГВт. За територіальним розподілом, сонячні електростанції компанії розташовані наступним чином. Внесок групи компаній у загальну потужність встановлених сонячних електростанцій на території України складає 19,7%. (рисунок 2.11)

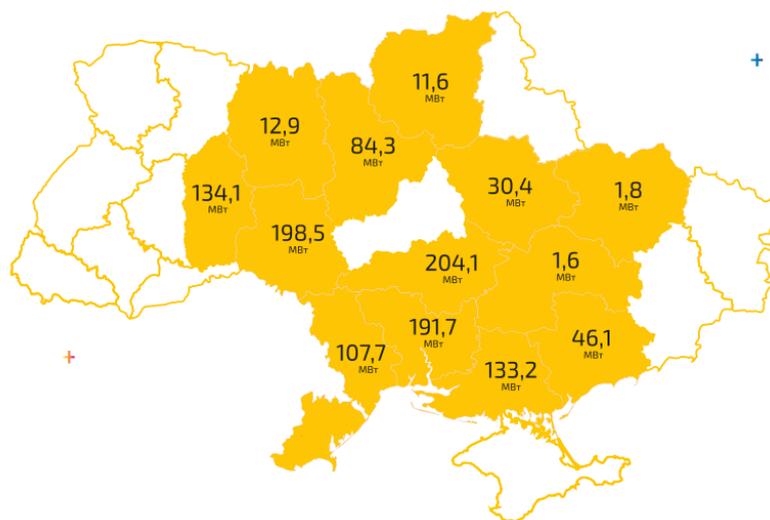


Рисунок 2.11 – Розподіл потужностей, збудованих KNESS за регіонами України, МВт 2019 рік [51]

Попри зростаючу конкуренцію на ринку сонячної енергетики України, з'являється все більше компаній, що розвивають свої бізнеси в обох сферах, B2B та B2C. У цьому контексті, розробка та пропозиція інноваційних продуктів та послуг стає ще більш актуальним вектором розвитку галузі.

Підсумовуючи даний розділ за період з 2006 по 2021 рік сонячна енергетика відзначилася значними тенденціями розвитку як у світі, так і в Україні. Загальні тенденції розвитку сонячної енергетики у світі: експоненційне зростання встановленої потужності, сонячна енергетика пережила значне зростання встановленої потужності протягом цього періоду. За останні десятиліття сонячна енергія стала одним з найшвидше зростаючих секторів відновлювальної енергетики. Частка компанії групи Kness по

областям України, представлено на рисунку 2.12.

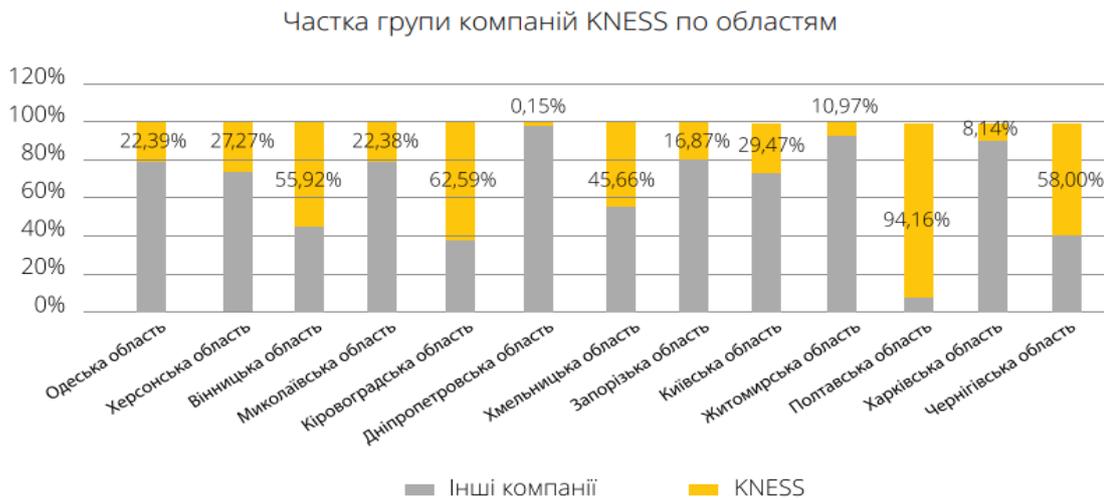


Рисунок 2.12 – Частка групи компанії KNESS по областях 2019 рік [51]

Встановлені сонячні електростанції по всьому світу значно збільшилися, а сонячна енергія стала значним джерелом електропостачання. За цей період сонячні технології пройшли значний прогрес. Конверсійна ефективність сонячних панелей зросла, а вартість сонячних систем знизилася. Це призвело до зростання доступності сонячної енергетики і зростання її використання. Швидкий розвиток сонячної енергетики: Україна за останні роки стала одним з найбільш активних ринків сонячної енергетики в Східній Європі. Встановлені потужності сонячних електростанцій в Україні значно зросли, сприяючи диверсифікації енергетичного міксу країни. Розвиток законодавства та сприяння від держави: Україна прийняла ряд законодавчих актів, спрямованих на розвиток відновлювальної енергетики, зокрема сонячної. Державні стимули, такі як «зелені» тарифи, фінансова підтримка та спрощений доступ до мережі, сприяли привабливості інвестицій у сонячну енергетику в Україні. Україна має різноманітні регіони для розміщення сонячних електростанцій. За цей період були збудовані сонячні ферми та електростанції на земельних ділянках та покрівлях промислових та житлових будівель. Загалом, сонячна енергетика пройшла значний шлях розвитку як у світі, так і в Україні протягом останніх років. Зростання встановленої

потужності, технологічні покращення та сприяння від держави викликали значне збільшення використання сонячної енергії як ефективного та стійкого джерела електропостачання.

2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

ТОВ «HESS Груп» («KNESS Group») - лідер на B2B ринку сонячної електроенергії в Україні. Засновано підприємство "«Подільський енергоконсалтинг» у 2009 році. Компанія спеціалізується на консалтингу в електроенергетиці. Здійснює генеральні підрядні роботи у будівництві фотоелектричних станцій.

Місія «HESS Груп» – «100% renewable». На меті компанії є забезпечити доступ до чистої енергії кожного та зменшити вплив енергетики на глобальні екологічні зміни шляхом декарбонізації [49].

Розвиток компанії «HESS Груп» почався у 2009 році з невеликої компанії, що спеціалізувалась на консалтингових послугах, а зараз склад групи компанії налічує 7 компаній, які пов'язані між собою (Додаток Г). Їх значення та функції компанія визначає наступним чином:

1. «Подільський енергоконсалтинг» – це генпідрядна компанія з проектування та будівництва об'єктів відновлюваної енергетики та 23 розподільчих мереж.
2. KNESS Construction – проектування та будівництво сонячних електростанцій. З 2017 року виконує будівельно-монтажні, пусканалагоджувальні роботи, підключення до мережі та введення в експлуатацію об'єктів сонячної енергетики.
3. KNESS Service – це компанія з експлуатації та технічного обслуговування об'єктів енергетики. Підприємство надає послугу «O&M» (Operation and Maintenance) – комплексне рішення для

промислових фотоелектричних станцій та розподільчих підстанцій, що забезпечує їх безперебійну, безпечну та максимально ефективну роботу.

4. KNESS Product – виробник обладнання для відновлюваної енергетики. З 2016 року здійснює серійне виробництво централізованого інверторного обладнання для промислових фотоелектричних станцій. У виробництві використовуються розробки KNESS RnD Center.
5. KNESS RnD Center – центр інноваційних та технологічних розробок у сфері відновлюваної енергетики.
6. KNESS PV – завод по виробництву фотоелектричних модулів.
7. KNESS Energy – компанія - постачальник електроенергії.

Для проведення комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства та оцінки ефективності його функціонування, необхідним є аналіз його організаційної структури (Додаток Д).

Згідно з наведеною схемою системи управління, можна стверджувати, що ТОВ «HESS Груп» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Такий тип структури характеризується розподілом відповідальності та повноважень між працівниками за їх функціями та прийняттям рішень по вертикалі. Ця система управління позитивно впливає на ефективність та якість роботи підприємства, забезпечує оперативність у прийнятті управлінських рішень, підвищує контроль діяльності підрозділів та окремих працівників, гарантує єдність та постійну взаємодію між департаментами, поліпшує координацію у підрозділах, а також забезпечує ефективну координацію бізнес-процесів за великої кількості персоналу у [50]. Крім того, завдяки чіткому розподілу функцій та обов'язків за відділами, загальна орієнтованість на клієнта також підвищується, що є ключовим фактором ефективності компанії в цілому.

Незважаючи на очевидні переваги лінійно-функціональної організаційної структури, існують також й недоліки, серед яких можна виділити:

- Складнощі з комунікацією та взаємодією між підрозділами через велику кількість ланок в структурі.
- Проблеми з визначенням відповідальних осіб у випадку конфліктів або невдач за будь-яким напрямком діяльності.
- Ризик непорозумінь між лінійними та функціональними керівниками.

Фінансовий аналіз вивчає фінансові відносини підприємств за допомогою методичних прийомів. Він розглядає формування, розподіл і використання фінансових ресурсів. Метою аналізу є виявлення резервів для підвищення ринкової вартості і ефективного розвитку підприємства. Фінансовий аналіз досліджує фінансові взаємодії і ресурси з метою оцінки стану та перспектив суб'єкта господарювання. У процесі аналізу фінансового стану підприємства найбільш використовувані форми фінансової звітності: баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма № 2), звіт про рух грошових коштів (форма № 3) і звіт про власний капітал (форма № 4). Баланс є найважливішою формою звітності, оскільки він загально оцінює фінансовий стан підприємства та відображає господарські засоби за їхнім складом і джерелами формування.

Розглянемо як змінювалися активи та пасиви досліджуваного підприємства. Дані зображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Баланс ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Рік	Баланс			
	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
2019	2 270 233	2 080 771	-189 462	-8,35%
2020	2 080 771	1 218 608	-862 163	-41,43%
2021	1 156 544	923 867	-232 677	-20,12%

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи на баланс активу, можна побачити стагнацію даного підприємства у період 2019-2021 років. З кожним роком баланс підприємства

почав зменшуватися, на початок 2019 років, він склав 2 270 233 тис. грн, а на кінець 2 080 771 тис. грн, тенденція зниження продовжується у 2020, на кінець періоду баланс склав 1 218 608 тис. грн, а у 2021 зменшився до 923 867 тис. грн. З 2019 по 2021 баланс підприємства скоротився 1 346 366 тис. грн. що склало 59,3% за 3 роки.

Наступний показником для проведення фінансово аналізу візьмемо ROA (Return on Assets, рентабельність активів) (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – ROA (Return on Assets, рентабельність активів) за 2019-2021 рр.

Рентабельність активів, %				
Рік	Чистий фінансовий результат: прибуток	Середній обсяг активів	ROA	Зміна за рік
2019	548 364	2 175 502	25,21	-
2020	-83 302	1 649 689	-5,05	-30,26
2021	-48 502	1 040 205	-4,66	0,39

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 2.2 «ROA (Return on Assets, рентабельність активів) за 2019-2021» можна побачити, що 2019 рік був прибутковим роком для даного підприємства, ROA склало 25,21%, роки 2020-2021, були збитковими, 2020 приніс -83 302 тис. грн, та 2021 -48 502 тис. грн.

У даному аналізі також виміряли показник ROE (Return on Equity, рентабельність власного капіталу) (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – ROE (Return on Equity, рентабельність власного капіталу) ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Рентабельність власного капіталу, %				
Рік	Чистий фінансовий результат: прибуток	Середній обсяг власного капіталу	ROE	Зміна за рік
2019	548 364	658 108	83,32	-
2020	-83 302	789 224	-10,55	-93,88
2021	-48 502	607 202	-7,99	2,57

Джерело: розроблено автором

У 2019 році показник ROE склав 83,32 %, що є доволі гарним показником, у роках 2020 та 2021 ROE знизився до -10,55 та -7,99 відповідно. Чистий фінансовий прибуток у 2019 році склав 548364 тис. грн, у 2020 чистий

фінансовий результат склав -83302 тис. грн, а у 2021 році - 48502 тис. грн. На зменшення ROE найбільш сильно вплинуло зменшення прибутку компанії, середній обсяг капіталі за роки 2019-2021 суттєвих змін не зазнав.

Наступним показником для проведення оцінки фінансового стану підприємства є коефіцієнт оборотності активів на рік. (англ. Asset Turnover Ratio) об./рік використовується для оцінки ефективності використання активів підприємства в генерації прибутку (табл 2.4).

Таблиця 2.4 – Оборотність активів на рік (англ. Asset Turnover Ratio) ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Оборотність активів, об./рік				
Рок	Сума доходів	Середньорічні активи	Коефіцієнт	Зміна за рік
2019	5 578 895	2 175 502	2,56	-
2020	515 349	1 649 690	0,31	-2,25
2021	226 088	1 040 206	0,22	-0,10

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.4 видно, що рік 2019 мав коефіцієнт оборотності активів 2,56, рік 2020 коефіцієнт склав 0,31, та у 2021 коефіцієнт 0,22. Сума доходів поступово зменшувалася, за 2019-2021 зменшення склало 10,8 разів, та за період 2020-2021 у 2.2 рази.

Додатко можна переглянути "Тривалість обороту активів, днів" (англ. Days Sales Outstanding або DSO) - це показник, що використовується для оцінки того, як швидко компанія збирає свої викладки (грошові кошти) від своїх клієнтів (табл 2.5)

Таблиця 2.5 – Тривалість обороту активів, днів (англ. Days Sales Outstanding або DSO)

Тривалість обороту активів, днів				
Рік	365 днів	Оборотність активів об./рік	Тривалість обороту, днів	Зміна за рік
2019	365	2,56	142,33	-
2020	365	0,31	1168,41	1026,07
2021	365	0,22	1679,32	510,92

Джерело: розроблено автором

Наступним показником для обчислення є коефіцієнт автономії, також відомий як частка власного капіталу (англ. Equity Ratio або Equity to Assets Ratio) - це показник, який використовується для визначення частки власного капіталу компанії в загальній вартості її активів (табл .2.6).

Таблиця 2.6 – коефіцієнт автономії ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Коефіцієнт автономії, частка од, %				
Рік	Власні засоби	Загальний капітал	%	Зміна за рік
2019	658 108	2 175 502	0,30	-
2020	789 224	1 649 689	0,48	0,18
2021	607 202	1 040 205	0,58	0,11

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи EAR можна побачити, що у даний показник росте з року на рік. У 2019 році показник склав 30%, у, 2020 становив 48%, у 2021 виріс до 58%. Це означає, що підприємство набуває автономії, за рахунок того, що власні засоби практично не скорочуються, проте різними темпами йде скорочення загального капіталу підприємства.

Також варто проаналізувати коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності, так званий КЗЛ, також відомий як коефіцієнт поточної ліквідності, є одним з основних показників фінансової ліквідності підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ)				
Рік	Оборотні активи	Поточні зобов'язання	КЗЛ %	Зміна за рік
2019	2 175 623	1 500 399	1,45	-
2020	1 327 849	846 863	1,57	0,12
2021	739 787	35 674	20,74	19,17

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи коефіцієнт КЗЛ, можна помітити, що воно має позитивну динаміку, у 2019 році, коефіцієнт складав 1,45%, у 2020 збільшився до 1,57%, а у 2021 становив 20,74%. Коефіцієнт загальної ліквідності розраховують, щоб оцінити, наскільки підприємство може швидко перетворити свої поточні активи на готівку для забезпечення своїх поточних зобов'язань. Звичайно, чим вище коефіцієнт загальної ліквідності, тим краще для підприємства, оскільки це означає, що воно має достатню кількість поточних активів, щоб забезпечити свої поточні зобов'язання в разі потреби. Крім того, високий рівень коефіцієнта ліквідності може бути корисним для підприємства при залученні кредитів або інших видів фінансування, оскільки він свідчить про його здатність повернути позичені кошти у встановлені строки.

До аналізу було взято розрахунок власних обігових коштів підприємства (робочого капіталу), яке є важливим показником фінансової стійкості та рентабельності підприємства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Власні обігові кошти підприємства (робочий капітал) ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Власні обігові кошти підприємства (робочий капітал), тис. грн				
Рік	Власний капітал	Зобов'язання	Робочий капітал	Зміна за рік
2019	855 132	1 225 639	-370 507	-
2020	723 316	495 292	228 024	598 531
2021	558 761	365 106	193 655	-34 369

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи показники за 2019-2021 роки, можна побачити позитивну динаміку, у 2019 році підприємство не мало робочого капіталу, так як, зобов'язання були вижчі ніж власний капітал. У 2020-2021 роках, власний капітал зменшився разом з зобов'язаннями. Зобов'язання зменшилися у більшій степені, ніж капітал, результатом, того стало, що у 2020 році робочий капітал підприємства становив, 228 024 тис. грн, у 2021 склав 193 655 тис. грн.

Наступним показником є питома вага власних обігових коштів. Даний показник відображає частку власних коштів в загальних обігових активах підприємства та є одним з показників фінансової стійкості підприємства (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Питома вага власних обігових коштів ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Питома вага власних обігових коштів, %				
Рік	Власний капітал	Загальні обігові кошти	%	Зміна за рік
2019	855 132	1 745 920	49,0	-
2020	723 316	909 779	79,5	30,5
2021	558 761	631 858	88,4	8,9

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.9 видно, що питома вага власних обігових коштів росте з року на рік. У 2019 році, даний показник був 49,0%, у 2020 році склав, 79,5%, а у 2021 збільшився до 88,4%. Підприємство ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» у період 2019-2021 роки вдалося збільшити питому вагу власних обігових коштів, що мало позитивний вплив на фінансові стабільність підприємства. Загальні обігові кошти зменшилися на 64%, за 3 роки, власний капітал зменшився на 34,7%.

Загалом слід проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр. таблиця 2.10 включає дані показники

Таблиця 2.10 – Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «НЕСС Груп» за 2019-2021рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	5 578 895	515 349	226 088	-5 063 546	-90,76%	-289 261	-56,13%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 706 410	466 014	215 700	-4 240 396	-90,10%	-250 314	-53,71%
Валовий прибуток	872 485	49 335	10 388	-823 150	-94,35%	-38 947	-78,94%
Чистий фінансовий результат: прибуток	548 364	0	0	-548 364	-100,00%	0	-
Збиток		83 302	48 502	83 302	-	-34 800	-41,78%

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 2.10 можемо спостерігати, що чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) знизився на 90,76% у 2020, та -56,13% у 2021 роках, що може свідчити про зниження обсягів продажів або про зміну цін на товари/послуги. З таблиці видно, що собівартість реалізованої продукції знизилася від 2019 року на 95,4%, що може свідчити про зниження витрат на виробництво. З таблиці видно, що валовий прибуток знизився від 2019 року на 98,8%, що може свідчити про зниження ефективності управління витратами на виробництво та продажі продукції. З таблиці видно, що у 2019 році підприємство отримало чистий фінансовий результат у вигляді прибутку в розмірі 548 364 грн, а в 2020 та 2021 роках було зазначено збитки у розмірі 83 302 та 48 502 грн відповідно. Це може свідчити про те, що підприємство має проблеми з ефективністю управління фінансовими ресурсами, що призвело до зменшення прибутковості. Узагальнюючи, таблиця показників підприємства ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» відображає тенденції зміни його фінансових результатів за період 2019-2021 років. Зниження чистого доходу від реалізації та валового прибутку може бути пов'язано зі зниженням обсягів продажів або зміною цін на продукцію. Зменшення собівартості реалізованої продукції може свідчити про ефективність управління витратами на

виробництво. Однак, зазначення збитків у 2020 та 2021 роках свідчить про те, що підприємство має проблеми з управлінням фінансовими ресурсами та може потребувати коригування своєї стратегії.

Також слід проаналізувати структуру операційних витрат для більш широкого розуміння стану підприємства.

Таблиця 2.11 – Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «НЕСС Груп» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Матеріальні затрати	3 004 039	248 679	143 886	-2 755 360	-91,72%	-104 793	-42,14%
Витрати на оплату праці	183 990	101 680	86 163	-82 310	-44,74%	-15 517	-15,26%
Відрахування на соціальні заходи	31 570	16 910	14 307	-14 660	-46,44%	-2 603	-15,39%
Амортизація	32 052	25 025	18 943	-7 027	-21,92%	-6 082	-24,30%
Інші операційні витрати	4 946 432	443 102	132 700	-4 503 330	-91,04%	-310 402	-70,05%
Разом	8 198 083	835 396	395 999	-7 362 687	-89,81%	-439 397	-52,60%

Джерело: розроблено автором

Матеріальні затрати: вони зменшилися з 3 004 039 у 2019 році до 143 886 у 2021 році, що може свідчити про зниження обсягу продукції. Якщо обсяг продукції не змінився, то це може свідчити про зменшення вартості сировини або зниження витрат на її транспортування та зберігання. Витрати на оплату праці: вони зменшилися з 183 990 у 2019 році до 86 163 у 2021 році, що може свідчити про зниження кількості працівників або зниження заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи: вони зменшилися з 31 570 у 2019 році до 14 307 у 2021 році. Це може бути наслідком зменшення кількості працівників або зменшення ставок відрахувань. Амортизація: вона зменшилася з 32 052 у 2019 році до 18 943 у 2021 році. Це може бути пов'язано зі зменшенням вартості основних засобів, або зменшенням їх кількості. Інші операційні витрати: вони зменшилися з 4 946 432 у 2019 році до 132 700 у 2021 році. Це може бути наслідком зменшення кількості послуг, які надає підприємство, або зменшення витрат на рекламу та маркетинг. Загалом, падіння витрат свідчить

про зниження обсягу бізнесу і зменшення кількості працівників. Це може бути пов'язано з економічною

Дебіторська заборгованість визначається для того, щоб контролювати суму коштів, які клієнти (дебітори) повинні компанії за товари чи послуги, які були надані. Визначення дебіторської заборгованості дозволяє компанії знати, скільки коштів вона очікує отримати від своїх дебіторів, тобто скільки коштів наразі є в обороті, але ще не отримані.

Таблиця 2.12 – Дебіторська заборгованість ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Вид дебіторської заборгованості	Рок			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	433 582	956 819	397 371	523 237	120,68%	-559 448	-58,47%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	35 974	47 236	30 788	11 262	31,31%	-16 448	-34,82%
Інша поточна дебіторська заборгованість	202 658	455 496	182 986	252 838	124,76%	-272 510	-59,83%
Разом	672 214	1 459 551	611 145	787 337	117,13%	-848 406	-58,13%

Джерело: розроблено автором

Розрахунок співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованостей, вираженого у разях, дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії, зокрема її здатність до виконання зобов'язань перед кредиторами та сплатення заборгованості з боку дебіторів. Якщо співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей менше одиниці, то це може свідчити про те, що компанія використовує передоплати від своїх клієнтів для фінансування своїх операцій, що може призвести до проблем з ліквідністю в разі зменшення продажів або збільшення витрат. З іншого боку, якщо співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей більше одиниці, це може свідчити про те, що компанія заборговується перед своїми постачальниками, що також може призвести до проблем з ліквідністю та платоспроможністю компанії.

Таблиця 2.13 – Дебіторська заборгованість ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр. співвідношення у разях

Співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованостей, разів	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Дебіторська заборгованість	672 214	1 459 551	611 145	787 337	117,13%	-848 406	-58,13%
Кредиторська заборгованість	494782	1204553	489173	709771	143,45%	-715380	-59,39%
Разів	1,36	1,21	1,25	-0,15	-	0,04	-

Джерело: розроблено автором

Таблиця відображає динаміку співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованостей компанії протягом трьох років - 2019, 2020 і 2021.

У 2019 році співвідношення склало 1,36 разів, що означає, що короткострокова дебіторська заборгованість компанії на 36% перевищувала короткострокову кредиторську заборгованість. У 2020 році співвідношення зменшилося і становило 1,21 разів. Це може свідчити про зменшення заборгованості з боку дебіторів або збільшення заборгованості з боку кредиторів. У 2021 році співвідношення знову збільшилося і стало 1,25 разів. Це може свідчити про збільшення заборгованості з боку дебіторів або зменшення заборгованості з боку кредиторів.

Розрахунок "Середнього терміну оплати дебіторської заборгованості, днів" дозволяє оцінити, скільки днів в середньому займає оплата заборгованості з боку покупців. Цей показник є важливим для контролю за фінансовою дисципліною покупців, оскільки він відображає часовий проміжок між датою виписки рахунку та датою його оплати. Якщо середній термін оплати заборгованості зростає, це може свідчити про зниження фінансової дисципліни покупців або про нездатність компанії отримати своєчасну оплату за надані товари чи послуги. З іншого боку, зменшення середнього терміну оплати заборгованості свідчить про покращення

фінансової дисципліни покупців та забезпечує позитивний вплив на фінансові результати компанії.

Таблиця 2.14 - Середній термін оплати дебіторської заборгованості у кількості днів ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» ; за 2019-2021 рр.

Середній термін оплати дебіторської заборгованості, днів			
	Роки		
	2019	2020	2021
Початок	731 228	1 459 551	611 145
Кінець	1 459 551	672 214	294 859
Днів	121	124	294

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.14 містить дані про середній термін оплати дебіторської заборгованості, в днях, за три роки: 2019, 2020 та 2021. У таблиці подані значення дебіторської заборгованості на початок і кінець кожного з років, а також обчислений середній термін оплати дебіторської заборгованості за кожен рік. За даними таблиці можна зробити висновок, що середній термін оплати збільшувався протягом 2019 та 2020 років, але значно збільшився у 2021 році. Це може свідчити про затримки в оплаті з боку покупців та погіршення фінансового стану компанії.

Отже, аналізуючи фінансову звітність ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за період з 2019 по 2021 роки, можна зробити висновки, що фінансовий стан компанії погіршився в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком. Однак, компанія збільшила роль власних засобів у фінансуванні власної діяльності. Як виявилось великий вплив на діяльність компанії мають саме зовнішні фактори, саме через зміну законодавства, з початку 2020 року ринок сонячної енергетики відчув спадок попиту через зниження ставки «зеленого тарифу», дана зміна мала великий вплив на діяльність компанії, що я спричинило зниження прибуткові та скорочення діяльності підприємства.

2.3 Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства

Компанія Kness наразі працює у двох країнах Європейського Союзу це Польща та Латвія. Свою діяльність у Польщі Kness розпочала у середині 2021-го року у місті Вроцлав. У Латвії перший офіс компанії був відкритий у листопаді 2022 року у Ризі, назва «Kness Baltic». Офіс у Латвії був відкритий відразу після отримання генпідряд на будівництво сонячної електростанції. На ринку Латвії компанія займатиметься будівництвом промислових сонячних станцій на умовах EPC-контрактів (Engineering, Procurement, and Construction) є формою контракту, яка застосовується в сфері інженерії, закупівлі та будівництва. В рамках EPC-контракту одна компанія (зазвичай головний підрядник або підрядник-інженер) бере на себе відповідальність за виконання проекту "під ключ" від початку до кінця.



Рисунок 2.13 – Офіси Kness за кордоном [66]

На даний час Kness Polska виконує інженерно-будівельні роботи на невеликих станція сумарною потужністю 62 МВт. Також компанія у Польщі

мала валовий прибуток у 2022 році на рівні 300 000 євро. Зараз у Польщі працевлаштовано 180 людей. Монтажні роботи виконують здебільшого поляки. Також як повідомляється у статті Forbes Україна на кінець 2022 році Kness Polska отримала досить об'ємний контракт на будівництво СЕС у Польщі. Як повідомляє співвласник і генеральний директор Kness Сергій Шакалов, що даний контракт робить окупним вихід на польський ринок. Певну частину устаткування та обладнання буде виготовлена в Україні у місті Вінниця, де знаходиться завод Kness.

Ключовий завдання фірми є закріпитися на ринку Польщі. У 2022 році Польща увійшла до трійки забудовників сонячних електростанцій, попереду тільки Іспанія та Німеччина. Згідно з даними Rynek elektryczny, у Польщі в 2022 році потужність сонячних панелей збільшилась на 67%, до 11,9 ГВт. У порівнянні з цим, середня динаміка зростання інших джерел відновлювальної енергії була скромною - 7%. Інститут відновлюваної енергетики Польщі в 2021 році оцінив місцевий ринок будівництва сонячних панелей на \$3,3 млрд. За словами Шакалова - генерального директора «KNESS», дохідність на цьому ринку порівняно з українською на період максимального розвитку зеленої енергетики. Інститут відновлюваної енергетики Польщі передбачає, що до 2025 року загальна встановлена потужність сонячних електростанцій складе 20 ГВт. Прогнозується, що до 2030 року цей показник збільшиться на 43%.

Адрієн Фуше, засновник компанії GreenFuture, яка займається будівництвом сонячних електростанцій у Польщі, заявляє, що девелопери знаходяться у ситуації, коли ледве встигають задовольняти попит. Він оцінює дефіцит підрядників на польському ринку сонячних панелей на 20%. Максим Сисоєв, юрист компанії Dentons, яка займається супроводженням проєктів у сфері відновлюваної енергетики, повідомляє, що знайти розробника нового проєкту є складним завданням. Kness Polska, яка почала працювати в середині 2021 року у місті Вроцлав, поки не може похвалитися великими досягненнями. На кінець 2022 року Kness займається будівельно-монтажними роботами на невеликих електростанціях загальною потужністю 62 МВт. Співзасновник та

керівний партнер компанії UDP Renewables, Сергій Євтушенко, стверджує, що компанія повинна зарекомендувати себе, побудувати репутацію. Компанія Kness має усі необхідні ресурси для цього. Вони вигадують ефективні технічні рішення, які дозволяють клієнту заощаджувати значні кошти, проте їхня ціна вища, ніж у конкурентів, через їхню винахідливість. Сергій Шакалов, співвласник і генеральний директор Kness розглядає можливість розширення компанії Kness на країни Балтії, Румунію, Албанію та Північну Македонію, з урахуванням досвіду компанії в Польщі, де Kness витратила багато часу на пошук великих контрактів. Перед входом на нові ринки, представники компанії відправляються на місцевість для вивчення місцевих особливостей та пошуку клієнтів. "Наша місія залишається незмінною - перехід України на 100% відновлювану енергетику". Шлях до цієї мети тепер лежить через Європу.

На даний момент компанія Kness не є досить представленою на міжнародній арені. Свою міжнародну діяльність компанія розпочала 2009 в Україні, на ринок Польщі компанія вийшла у 2021, на ринок Латвії 2022. Усі дані для аналізу, які були у вільному доступі ми взяли до уваги, але на жаль їхня кількість не є досить великою, для проведення глибшого кількісного аналізу.

Для аналізу міжнародної конкурентоспроможності також використаємо якісну модель SWOT (рис. 2.14).

Підприємство Kness має сильні сторони, до них можемо віднести: великий досвід роботи, адже підприємство працює з 2009 року, також фірма має власний RnD центр, аналізуючи дані з фін-звітності, фірма попри дворічну стагнацію має більше шестисот тисяч коштів власного капіталу, підприємство має досвід залучення коштів та кредитів, має власне виробництво у місті Вінниця, розробила власне програмне забезпечення для своїх сонячних систем.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи 2. Власний RnD центр 3. Вагомий капітал 4. Вміння залучати інвестиції та гранди 5. Власне виробництво 6. Пласне ПЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мала впізнаваність закордоном 2. Мала довіра до нового гравця 3. Вищі ціни ніж у конкурентів 4. Стагнація виробництва в Україні 5. Малий досвід роботи закордоном
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриття нових ринків 2. Збільшення присутності на міжнародній арені 3. Репутація міжнародної компанії 4. Прибуток у валюті 5. Диверсифікація ринків, прибутку, ризиків 6. Збільшення ринку СЕС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість банкруства виробництва в Україні 2. Зниження ставки зеленого тарифу 3. Брак ресурсів на розкитов закордонних філій 4. Висока конкуренція 5. Ціновий демпінг



S
W
O
T

Рисунок 2.14 – SWOT Аналіз Kness

Джерело: розроблено автором

До слабких сторін можемо віднести: так як фірма є новою на ринку, вона має малу впізнаваність серед потенційних клієнтів, також має малу довіру до себе через брак впізнаваності, загалом фірма є винахідливою, але просить за свою винахідливість більше ніж конкуренти, підприємство має також стагнацію в Україні, через регуляцію та обмеження цін на зелений тариф, два роки поспіль фірма мала від'ємний фінансовий результат, скорочення штату, також слабкою стороною, є малий досвід роботи на закордонному ринку.

Можливості перед Kness Group є наступні: відкриття нових закордонних ринків (Польща, Литва), збільшення присутності на міжнародній арені, позиціонування як міжнародної фірми, також підприємство може отримувати прибуток у валюті, це додасть їй стабільності, також фірма зможе диверсифікувати свої ризики, прибутки, ринки, що дасть їй бути більш стабільною.

До ризиків для Kness Group можемо зарахувати наступне: можливість банкруства в Україні, зниження ставки зеленого тарифу, через стагнацію підприємства в Україні, фірма може зіштовхнутися з браком ресурсів для

подальшого розвитку філій за кордоном, або розвиток стане повільнішим, можливе збільшення конкуренція через розширення ринків, а також можливе збільшення конкуренції на наявних ринках, можлива політика демпінгу ціни серед конкурентів.

Наступним інструментом для оцінки міжнародної конкурентоспроможності є методика оцінки конкурентних переваг М. Портер. У даному аналіз виступає 5 сил, які впливають на підприємство, а на які підприємство також має вплив, ними є: покупці, нові учасники ринку, постачальники, субститути, конкуренти.

Аналізуючи розвиток зеленої енергетики у Польщі та Литві, він є зростаючим, підприємство має не високу довіру та малу впізнаваність серед своїх клієнтів у даних країнах через невеликий час перебування на даному ринку.

Аналізуючи можливість виходу нових учасників, ускладнено регулювання, та високим бар'єром для виходу, для прикладу, аби створити підприємство по виготовленню та встановленню панелей потрібен значний капітал. На 2022 рік в Польщі зареєстровано 65 фірм, які займаються виготовленням та встановленням сонячних панелей.

Аналізуючи постачальників підприємства має перевагу над конкурентами у тому, що завод по виробництву панелей знаходиться в Україні, тим самим, вартість продукції та матеріалів на виготовлення панелей є нижчою, ніж якби їх виробляли у Польщі, де середня заробітна плата громадян є вище у порівнянні до українських заробітних плат. Також підприємство має великий досвід та потужності для виробництва даної продукції.

Аналізуючи конкурентів, підприємство Kness Group з 65 фірм, які працюють на польському ринку, фірма не була знайдена у жодному рейтингу, які визначали лідируючі позиції на польському ринку сонячних електростанцій. Обсяг та присутність фірми є наразі назначною на даному ринку.

Що стосується появи нових продуктів та субститутів, є велика ймовірність, що даний продукт може з'явитися, так як ринок відновлювальних джерел енергетики є доволі різноманітним, це: вітрова енергія, використовується вітрові турбіни для перетворення кінетичної енергії вітру в електричну енергію. Гідроенергія, використовує потік води або падіння водоспаду для приведення турбін у рух та виробництва електроенергії. Біомаса, використовується органічний матеріал, такий як деревина, сільськогосподарські відходи або біопаливо, для генерації тепла або електроенергії. Геотермальна енергія, використовується тепло землі для генерації електроенергії або опалення. Морська енергія, використовується припливно-відпливна енергія, хвильова енергія або тепло океанів для виробництва електроенергії. Геліотермальна енергія, використовується для виробництва електроенергії з використанням тепла сонця та теплових електростанцій. Тидальна енергія, використовується рухання води припливів та відпливів для генерації електроенергії.

Аналізуючи систему управління міжнародної конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки:

На ринку Польщі, компанія є прибутковою, зараз у Польщі працевлаштовано 180 людей, ринок Польщі має потенціал для розвитку, це було правильним рішенням, виходити саме на даний ринок. У даний час компанія робить спроби закріпитися на даному ринку, що є цілком логічним рішенням, а також збудувати довіру до своєї марки. Як підкреслив Сергій Євтушенко, компанії слід переглянути свою цінову політику, адже її найважливішими клієнтами є бізнес та урядові структури, кожен з них є досить свідомий ринкових цін у даному секторі.

Підсумовуючи діяльність на ринку Латвії, наразі мало інформації для аналізу, проте, дії фірми можна оцінити добре, так як стратегія, яку обрали фірма є цілком раціональною у даний кризовий час, фірма почала свою діяльність з однієї з найменш ризикових форм експансії, вони відкрили невеликий офіс та займаються пошуком клієнтів при тому не маючи великих

видатків на інші процеси, також фірма працює рамках ЕРС-контрактів, що є доволі гарною пропозицією на ринку, так як у рамках даної послуги створюються СЕС «під ключ».

Фірма має дієву стратегію, яка працює та є прибутковою, шкала діяльності є невеликою, проте це питання часу, за скільки років фірма отримала значну долю ринку у Польщі та Латвії.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи даний розділ, можемо зробити наступні висновки. За період з 2006 по 2021 рік сонячна енергетика відзначилася значними тенденціями розвитку як у світі, так і в Україні. Загальні тенденції розвитку сонячної енергетики у світі: експоненційне зростання встановленої потужності, сонячна енергетика пережила значне зростання встановленої потужності протягом цього періоду. За останні десятиліття сонячна енергія стала одним з найшвидше зростаючих секторів відновлювальної енергетики. Встановлені сонячні електростанції по всьому світу значно збільшилися, а сонячна енергія стала значним джерелом електропостачання. За цей період сонячні технології пройшли значний прогрес. Конверсійна ефективність сонячних панелей зросла, а вартість сонячних систем знизилася. Це призвело до зростання доступності сонячної енергетики і зростання її використання. Швидкий розвиток сонячної енергетики: Україна за останні роки стала одним з найбільш активних ринків сонячної енергетики в Східній Європі. Встановлені потужності сонячних електростанцій в Україні значно зросли, сприяючи диверсифікації енергетичного міксу країни. Розвиток законодавства та сприяння від держави: Україна прийняла ряд законодавчих актів, спрямованих на розвиток відновлювальної енергетики, зокрема сонячної. Державні стимули, такі як «зелені» тарифи, фінансова підтримка та спрощений доступ до мережі, сприяли привабливості інвестицій у сонячну енергетику в Україні. Україна має різноманітні регіони для розміщення

сонячних електростанцій. За цей період були збудовані сонячні ферми та електростанції на земельних ділянках та покрівлях промислових та житлових будівель. Загалом, сонячна енергетика пройшла значний шлях розвитку як у світі, так і в Україні протягом останніх років. Зростання встановленої потужності, технологічні покращення та сприяння від держави викликали значне збільшення використання сонячної енергії як ефективного та стійкого джерела електропостачання. аналізуючи фінансову звітність ТОВ "Подільський енергоконсалтинг" за період з 2019 по 2021 роки, можна зробити деякі висновки. Загальний дохід компанії значно зменшився з 2019 по 2021 рік. Значна частина цього зменшення пов'язана зі зниженням інших операційних витрат з 4 946 432 грн в 2019 році до 132 700 грн в 2021 році. Також матеріальні затрати зменшилися з 3 004 039 грн в 2019 році до 143 886 грн в 2021 році. Чистий фінансовий результат компанії погіршився в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком, що свідчить про зниження ефективності діяльності компанії. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) також погіршилися в 2020 та 2021 роках. Оборотність активів знизилася в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком. Значення коефіцієнта автономії зросло в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком, що свідчить про збільшення ролі власних засобів у фінансуванні компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності значно зріс у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про збільшення ліквідності компанії. Значення власних обігових коштів підприємства (робочого капіталу) також зросло в 2021 році порівняно з 2020 роком. Таким чином, можна зробити висновок, що фінансовий стан компанії погіршився в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком. Однак, компанія збільшила роль власних засобів у фінансуванні власної діяльності. Аналізуючи фінансову звітність ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за період з 2019 по 2021 роки, можна зробити деякі висновки. Загальний дохід компанії значно зменшився з 2019 по 2021 рік. Значна частина цього зменшення пов'язана зі зниженням інших операційних витрат з 4 946 432 грн в 2019 році до 132 700 грн в 2021 році. Також матеріальні затрати зменшилися

з 3 004 039 грн в 2019 році до 143 886 грн в 2021 році. Чистий фінансовий результат компанії погіршився в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком, що свідчить про зниження ефективності діяльності компанії. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) також погіршилися в 2020 та 2021 роках. Оборотноість активів знизилася в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком. Значення коефіцієнта автономії зросло в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком, що свідчить про збільшення ролі власних засобів у фінансуванні компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності значно зріс у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про збільшення ліквідності компанії. Значення власних обігових коштів підприємства (робочого капіталу) також зросло в 2021 році порівняно з 2020 роком. Таким чином, можна зробити висновок, що фінансовий стан компанії погіршився в 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком. Однак, компанія збільшила роль власних засобів у фінансуванні власної діяльності. Фірма має дієву стратегію, яка працює та є прибутковою, шкала діяльності є невеликою, проте це питання часу, за скільки років фірма отримала значну долю ринку у Польщі та Латвії.

3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ» У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

3.1 Розробка стратегії для покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

У даний час представництва Kness представлені у двох країнах - це Польща та Латвія. У планах фірми розширити свою присутність у Руміні, Албанії, Північній Македонії а також країни Балтії. Розробляти стратегію ми будемо виключно для даних країн перелічених вище.

На польському ринку дана фірма має більший досвід роботи, так як розпочала свою діяльність у 2021 році. За даними Польської Енергетичної Групи (PGE), у 2021 році Польща виробила 165,6 ТВт-год електроенергії. Структура виробництва електроенергії в Польщі за 2021 рік була наступною:

- Вуглеводневі теплові електростанції - 61,9%
- Атомні електростанції - 10,7%
- Газові теплові електростанції - 2,1%
- Вітрові електростанції - 9,7%
- Гідроелектростанції - 1,8%
- Сонячні електростанції - 1,5%
- Біомаса та відходи - 6,0%
- Інші джерела - 6,3%

Таким чином, можна зробити висновок, що вугілля залишається основним видом палива в енергетичному міксі Польщі, проте відновлювальні джерела енергії (вітро-, сонячно-, гідроелектростанції, біомаса та відходи) займають значну частку і стали важливим елементом в енергетичному секторі Польщі. За даними Польської Енергетичної Групи (PGE), у 2021 році Польща виробила 165,6 ТВт-год електроенергії, що на 5,5% більше, ніж у 2020 році.

При цьому відновлювальні джерела становили 25,3% виробленої електроенергії, а теплові електростанції на вуглеводневому паливі - 61,9%. Вугілля продовжує залишатися основним видом палива в Польщі, хоча доля його в енергоміксі зменшилася до 60,6% у 2021 році з 72,2% у 2005 році (рис.3.1).

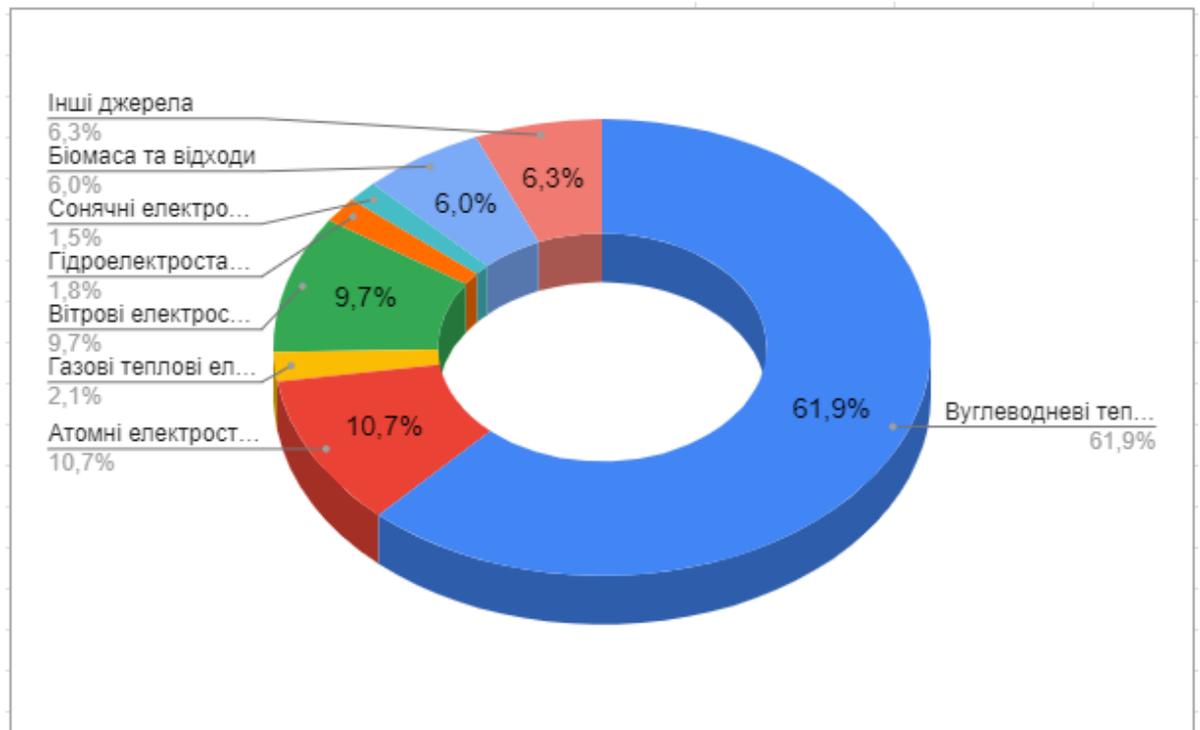


Рисунок 3.1 – Структура виробництва електроенергії в Польщі за 2021 рік

Джерело: розроблено автором за даними [68]

У той же час, за даними Польської Агенції Енергетичних Технологій та Інвестицій, у 2021 році в Польщі було встановлено 1,3 ГВт нових потужностей відновлюваної енергетики, що становить більше 10% від загальної кількості встановленої потужності за цей рік. Окрім того, підтримку відновлюваної енергетики в Польщі забезпечує програма "Зелена енергія" (Green Energy), яка надає фінансову підтримку різним проектам з використання відновлювальних джерел енергії.

Незважаючи на зростання виробництва електроенергії з використанням відновлювальних джерел, Польща залишається одним з найбільших виробників та споживачів енергії на вуглеводневому паливі в Європі, що свідчить про необхідність подальших зусиль у напрямку диверсифікації енергетичного міксу та зменшення залежності від вугілля. Проте дана країна рахується в даному напрямку. Щодо конкретних даних виробництва сонячної електроенергії в Польщі за 2015-2021 роки, вони є наступні:

- 2015: 73,3 МВт
- 2016: 132,6 МВт
- 2017: 276,7 МВт
- 2018: 548,8 МВт
- 2019: 1 073,1 МВт
- 2020: 1 794,5 МВт
- 2021: 2 372,3 МВт (рис.3.2)

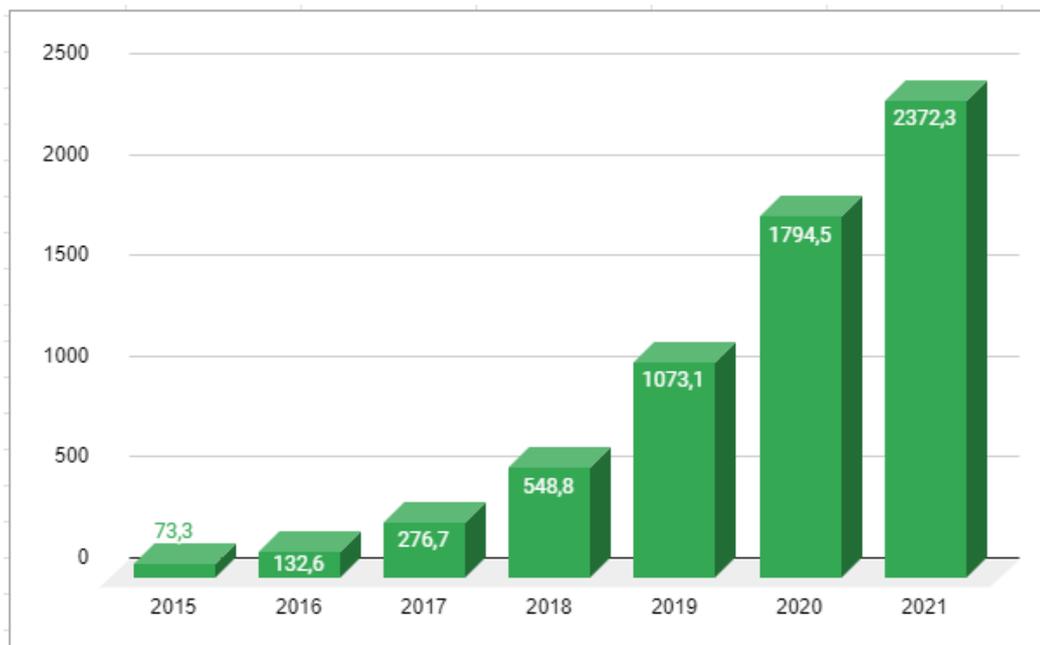


Рисунок 3.2 – Виробництво сонячної електроенергії в Польщі за 2015-2021 роки

Джерело: розроблено автором за даними [68]

Як видно з даних, виробництво сонячної електроенергії в Польщі значно зросло протягом останніх років, зокрема з 2018 року, коли було встановлено значну кількість нових потужностей. За даними Польської Агенції Енергетичних Технологій та Інвестицій, у 2021 році сонячна енергетика становила 7,6% від загальної кількості встановлених потужностей відновлювальних джерел енергії.

За даними Латвійської енергетичної компанії AS Latvenergo, у 2021 році в Латвії вироблено 7,04 ТВт-год електроенергії, що на 4,4% менше, ніж у 2020 році. За структурою виробництва, найбільшу частку складає електроенергія, вироблена на теплових електростанціях, яка становить 55,2% виробленої електроенергії. Відновлювальні джерела енергії у 2021 році склали 44,8% виробленої електроенергії. Зокрема, вітрова енергетика склала 25,3%, біомаса – 16,6%, гідроенергетика – 2,9%. Також варто зазначити, що за даними AS Latvenergo, в 2021 році Латвія продала 3,7 ТВт-год електроенергії за кордон. Найбільшими покупцями латвійської електроенергії є Литва та Естонія (рис.3.3.)

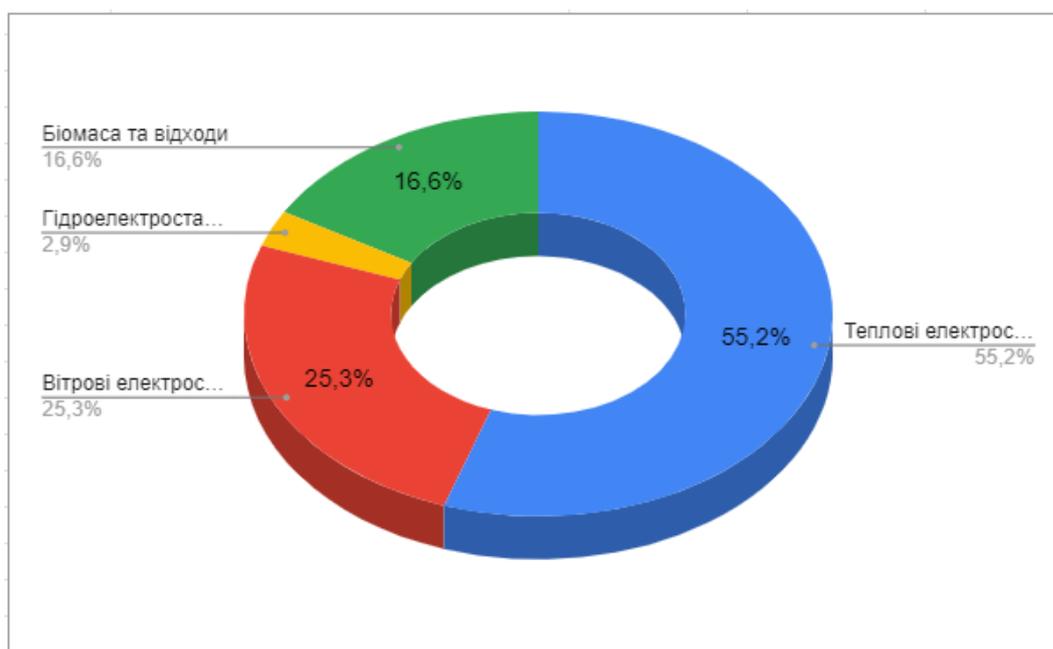


Рисунок 3.3 – Структура виробництва електроенергії в Латвії за 2021 рік

Джерело: розроблено автором за даними [69]

На жаль, у Латвії дуже мало виробляється сонячної електроенергії, тому що кількість сонячних електростанцій у країні дуже низька. За даними Латвійського оператора ринку електроенергії (Latvian TSO), у 2020 році сонячна енергетика внесла менше 1% від загальної виробництва електроенергії у країні. Проте, з огляду на зростання попиту на чисту енергію та підтримку державних програм, кількість сонячних електростанцій в країні може збільшитися в майбутньому.

Сергій Шакалов, співвласник і генеральний директор Kness розглядає можливість розширення компанії Kness на країни Балтії, Румунію, Албанію та Північну Македонію. Проаналізуємо виробництво електроенергії у даних країнах.

За даними Міністерства економіки та комунікацій Естонської Республіки, виробництво сонячної електроенергії в країні відображається в наступних цифрах за 2015-2021 роки (в мегаваттах):

- 2015: 0,2 МВт
- 2016: 0,8 МВт
- 2017: 1,7 МВт
- 2018: 2,9 МВт
- 2019: 7,3 МВт
- 2020: 13,7 МВт
- 2021: 18,8 МВт

Відзначимо, що за останні роки спостерігається значне зростання виробництва сонячної електроенергії в Естонії, зокрема з 2019 року виробництво збільшилося більше ніж вдвічі. Дані про виробництво були взяті з офіційного веб-сайту Міністерства економіки та комунікацій Естонської Республіки (рис.3.4)



Рисунок 3.4 – Виробництво сонячної електроенергії в Естонії за 2015-2021 роки [70]

Джерело: розроблено автором за даними [70]

Згідно з даними Міжнародної агенції з відновлювальної енергетики (IRENA), виробництво сонячної електроенергії у Румунії за 2015-2021 роки складається з наступних значень:

- 2015: 6 МВт
- 2016: 16 МВт
- 2017: 58 МВт
- 2018: 104 МВт
- 2019: 129 МВт
- 2020: 179 МВт
- 2021: 251 МВт

Отже, з 2015 по 2021 роки виробництво сонячної електроенергії у Румунії збільшилось майже в 42 рази. Дані були взяті з офіційного сайту Міжнародної агенції з відновлюваної енергетики (IRENA) (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Виробництво сонячної електроенергії в Румунії за 2015-2021 роки

Джерело: розроблено автором за даними [71]

За даними Македонської енергетичної біржі, виробництво сонячної електроенергії в Північній Македонії зростає з року в рік за останні 7 років. Нижче наведені дані виробництва сонячної електроенергії в Північній Македонії за 2015-2021 роки:

- 2015: 0,34 МВт
- 2016: 0,59 МВт
- 2017: 1,33 МВт
- 2018: 3,23 МВт
- 2019: 11,83 МВт
- 2020: 29,43 МВт
- 2021: 45,43 МВт

Джерелом цих даних є Македонська енергетична біржа та звіти про виробництво електроенергії від Македонської енергетичної компанії ELEM.



Рисунок 3.6 – Виробництво сонячної електроенергії в Північній Македонії за 2015-2021 роки

Джерело: розроблено автором за даними [72]

Нижче наведені дані щодо виробництва сонячної електроенергії в Албанії за 2015-2021 роки (за даними Бази даних статистики Всесвітньої організації з енергетики):

- 2015 рік: 0,5 МВт
- 2016 рік: 2,2 МВт
- 2017 рік: 3,3 МВт
- 2018 рік: 7,1 МВт
- 2019 рік: 13,9 МВт
- 2020 рік: 25,8 МВт
- 2021 рік: 42,1 МВт

Загалом, виробництво сонячної електроенергії в Албанії зросло з 0,5 МВт у 2015 році до 42,1 МВт у 2021 році.

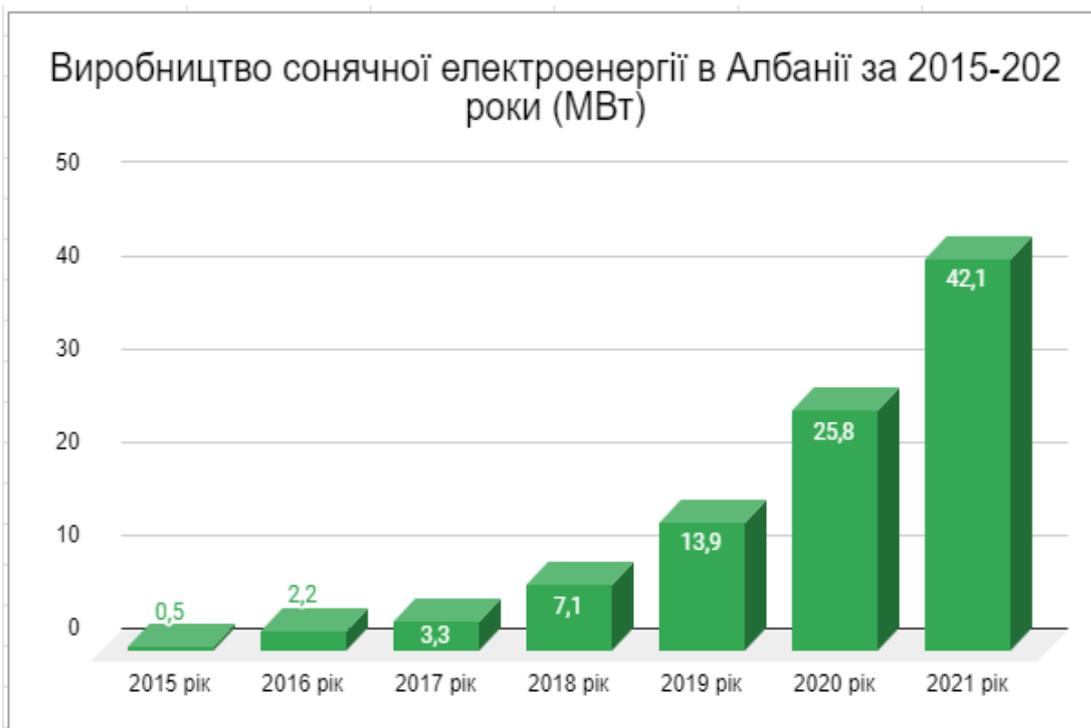


Рисунок 3.7 – Виробництво сонячної електроенергії в Албанії за 2015-2021 роки

Джерело: розроблено автором за даними [73]

Кожна з перерахованих країн має свої переваги та недоліки, тому важко визначити абсолютного лідера серед них. Але можна провести порівняльний аналіз за такими критеріями:

Розмір ринку сонячної енергетики: Чим більший ринок, тим більше можливостей для фірми розвиватися та отримувати замовлення. У цьому відношенні найбільший ринок у Румунії та Латвії.

Інвестиційний клімат: Країни з підтримкою від держави та гарними умовами для інвестицій можуть забезпечити підприємству стабільну роботу та дохідність. У цьому питанні Литва та Естонія є лідерами за рівнем підтримки та сприятливості для бізнесу.

Цінова конкурентоспроможність: Вартість виробництва та встановлення сонячних панелей може бути різною в різних країнах. У цьому відношенні Албанія та Північна Македонія можуть бути більш привабливими для фірми, оскільки там можуть бути нижчі вартості праці та ресурсів.

У залежності від пріоритетів фірми, можна обрати ту країну, яка найкраще відповідає її потребам. Якщо цінова конкурентоспроможність є важливим критерієм, то можна звернути увагу на Албанію та Північну Македонію. Якщо фірма шукає найбільший ринок для розвитку, то можна розглянути Румунію та Латвію. Якщо ж підтримка держави та сприятливий інвестиційний клімат є пріоритетними, то можна звернути увагу на Латвію або Литву.

У Північній Македонії ринок сонячної енергетики розвивається повільно, і на даний момент він є досить малим. За даними IRENA, на кінець 2020 року в країні було встановлено лише 8 МВт сонячних панелей. Проте, уряд країни запустив кілька ініціатив для підтримки розвитку відновлюваної енергетики, зокрема сонячної енергії. Наприклад, запущена програма "Північна Македонія 2025", яка містить міжнародні проекти з розвитку енергетики на 2,5 мільярда євро, включаючи розвиток сонячної енергії. Також інвесторам надається підтримка в формі державних субсидій на будівництво сонячних електростанцій.

У Албанії ринок сонячної енергетики також розвивається повільно. За даними IRENA, на кінець 2020 року в країні було встановлено лише 22 МВт сонячних панелей. Проте, на підтримку розвитку сонячної енергетики в країні запущено кілька ініціатив. Наприклад, програма "Сонячна Албанія", яка має на меті забезпечити 38% електричної енергії від сонячних електростанцій до 2020 року. Уряд Албанії також надає інвесторам підтримку в формі державних субсидій на будівництво сонячних електростанцій.

Продовжуючи порівняння між цими країнами, важливим фактором може бути також відносна доступність інвестицій та фінансування проектів в галузі сонячної енергетики. В цьому плані, Латвія та Литва мають розвинуту систему підтримки відновлюваної енергетики, що дозволяє залучити інвесторів та фінансування на більш вигідних умовах. Також варто звернути увагу на існуючі законодавчі та регуляторні засади в країні щодо використання сонячної енергії, зокрема, наявність системи "зелених" тарифів, які

встановлюються державою для стимулювання виробництва електроенергії з використанням сонячних панелей. У цьому плані, Румунія є лідером серед перерахованих країн, оскільки має найбільш розвинену систему "зелених" тарифів та підтримки відновлюваної енергетики загалом. Отже, при порівнянні країн Балтії, Румунії, Албанії та Північної Македонії, можна зробити висновок, що найбільш привабливими для української фірми, яка займається виготовленням та встановленням сонячних панелей для виходу на міжнародний ринок, можуть бути Латвія та Литва за наявності розвиненої інфраструктури, доступності інвестицій та фінансування, а також Румунія з розвиненою системою "зелених" тарифів та підтримки відновлюваної енергетики.

За рейтингом використання "зеленого тарифу" у сонячній енергетиці країн Балтії та країн Балканського регіону можна зробити такий список:

Литва - за рівнем використання сонячної енергії, кількістю установлених сонячних панелей та обсягами виробництва електроенергії з сонячних джерел.

Естонія - за відносно високим рівнем використання сонячної енергії та створенням сприятливих умов для розвитку енергетичного ринку з використанням зеленого тарифу.

Латвія - за наявність стабільної системи "зеленого тарифу" та розвиток сонячної енергетики в країні.

Румунія - за широке використання зеленого тарифу та розвиток енергетичного ринку з використанням сонячних панелей.

Албанія - за активність у впровадженні зеленого тарифу та поступовий розвиток сонячної енергетики в країні.

Північна Македонія - за невеликий рівень використання сонячної енергії та поки що нестабільну систему зеленого тарифу. Критерії оцінки включали в себе обсяги виробництва сонячної енергії, кількість установлених сонячних панелей, стабільність та привабливість системи зеленого тарифу, а також загальний розвиток сонячної енергетики в країні.

Один з показників, який можна використовувати для порівняння країн за використанням "зеленого тарифу" у сонячній енергетиці - це кількість встановлених сонячних електростанцій на кожен мільйон населення. Цей показник відображає наскільки активно країна розвиває сонячну енергетику відносно розміру своєї населення.

Рейтинг країн, що використовують "зелений тариф" у сонячній енергетиці за кількістю встановлених сонячних електростанцій на кожен мільйон населення в порядку зменшення:

- Естонія - 303.5 сонячних електростанцій на кожен мільйон населення (станом на 2021 рік)
- Латвія - 100.3 сонячних електростанцій на кожен мільйон населення (станом на 2021 рік)
- Литва - 82.2 сонячних електростанцій на кожен мільйон населення (станом на 2021 рік)
- Румунія - 44.9 сонячних електростанцій на кожен мільйон населення (станом на 2021 рік)
- Албанія - 25.4 сонячних електростанцій на кожен мільйон населення (станом на 2021 рік)
- Північна Македонія - 14.7 сонячних електростанцій на кожен мільйон населення (станом на 2021 рік)

Важливо враховувати, що цей показник не є єдиним фактором для вибору країни для виготовлення та встановлення сонячних панелей, але він може допомогти при прийнятті рішення. Інші фактори, такі як ставки зеленого тарифу, податки, легкість бізнесу та рівень конкуренції на ринку, також мають велике значення

Для оцінки величини ринку сонячної енергетики в країнах можна використовувати обсяги встановленої потужності сонячних електростанцій. Одиницею виміру може бути мегават (МВт). За даними Міжнародної агентства з відновлюваної енергетики (IRENA) станом на кінець 2021 року,

обсяги встановленої потужності сонячної енергетики в країнах регіону складаються наступним чином:

- Румунія: 1640 МВт
- Литва: 400 МВт
- Естонія: 210 МВт
- Північна Македонія: 120 МВт
- Латвія: 80 МВт
- Албанія: 30 МВт

На основі даних була створена порівняльна характеристика даних країн, до порівняння взято два ключових показники величина ринку сонячної енергетики та зелений тариф у країні. Зелений тариф показує, яким чином законодавство зацікавлено у сторенні та розвитку зеленого тарифу.

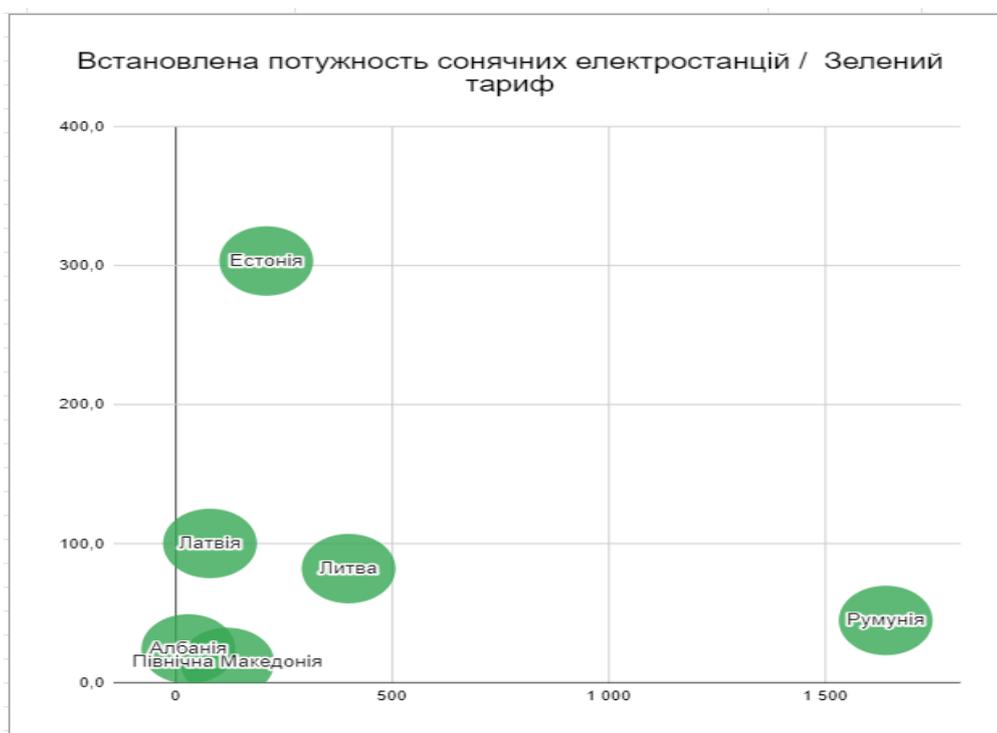


Рисунок 3.8 – Бульбашкова діаграма порівняння країн за встановленою потужністю сонячних електростанцій та тарифам за електроенергію «Зелений тариф»

Джерело: розроблено автором

На основі даної бульбашкової діаграми можна зробити висновок, що Румунія має найбільший ринок сонячної енергетики в порівнянні з іншими країнами у списку, з встановленою потужністю 1 640 МВт. Зелений тариф в Румунії також є привабливим для інвесторів, оскільки складає 44,9 євроцентів на кВт-год.

Щодо можливостей для розширення діяльності української компанії Kness, можна рекомендувати зосередитися на Литві та Латвії, які мають середню встановлену потужність сонячних електростанцій, але при цьому високі зелені тарифи, які становлять 82,2 та 100,3 євроцентів на кВт-год відповідно. Це може забезпечити більш високу прибутковість для української компанії Kness у порівнянні з іншими країнами у списку (рис.3.9).

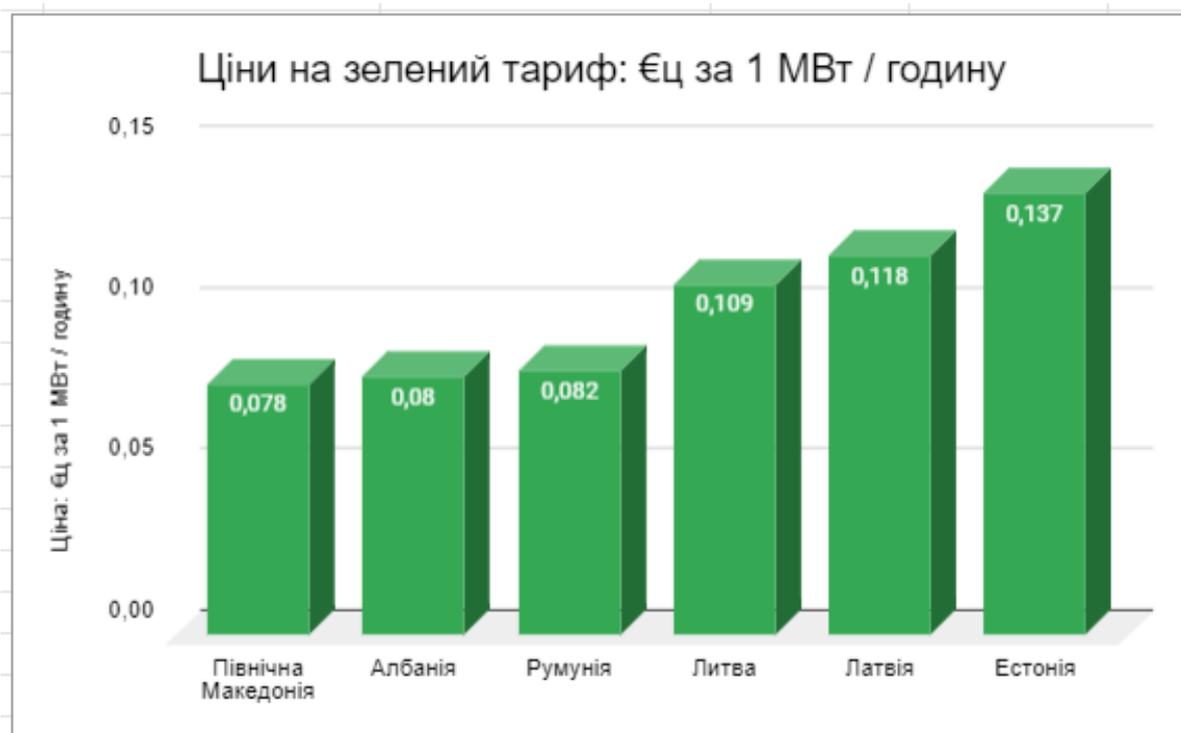


Рисунок 3.9 – середні ціни на «Зелений тариф»

Джерело: розроблено автором за даними [74]

Для побудови стратегії слід визначити країни, найбільш привабливі для майбутньої експансії. Що стосується Польщі, найкращим варіантом буде, та аби фірма закріпилася на даному ринку, збудувала бренд та довіру до себе.

За допомогою сервісу Mind Map була створена схематична стратегія розвитку Kness на міжнародній арені. Стратегія представлення на рисунку 3.10.

Основною ціллю у Польщі для Kness є закріплені на даному ринку та збудування сильного бренду та довіри до себе, як до відповідальної та надійної компанії. Також, іншими завданнями буде розбудова відносин у трьох напрапрямках продажів та співпраці, перший - це знаходження та залучення клієнтів з державного сегменту, тобто B2A сегмент (business to administration), це може бути державні закупівлі, тендери, гранти на розбудову СЕС та інші державні, обласні та регіональні ініціативи.

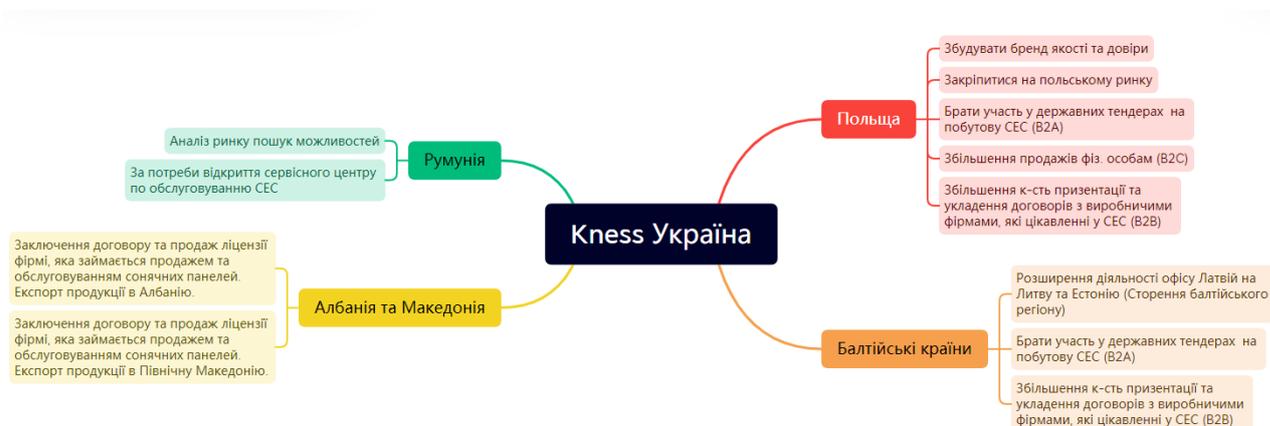


Рисунок 3.10 – Стратегія розвитку Kness на міжнародній арені

Джерело: розроблено автором

Другий сегментом, де мусить працювати Kness - це B2B сегмент business to business у даному сегменті, фірма мусить знаходити, клієнтів серед локального бізнесу зосередженого у Польщі, та який потребує переходу на ВЕД та СЕС. Це може бути бізнес у будь-якій сфері, починаючи від супермаркетів, закінчуючи виробництвами кераміки. Для цього фірмі потрібно сформуванати відділ та знайти певних менеджерів для презентації своїх переваг іншим фірмам у сегменті B2B Третім напрямком є сегмент B2C business to customer. У даному напрямку фірма має певний досвід так як на

даному ринку, починала саме з сегменту B2C. Фірмі потрібно збільшувати частку ринку B2C та працювати краще ніж конкуренти.

Для успішної роботи підприємству пропонується створення Балтійського регіону офіс якого буде розташований в Латвії даний офіс має займатися розвитком у цьому регіоні та включати країни такі як: Латвія Литва та Естонія. Дані країни мають високий потенціал розвитку, а також високі ставки зеленого тарифу. Це дає змогу фірмі розвиватися та бути прибутковою. Також потрібно сфокусувати на отримання державних тендерів та побудову СЕС. Рекомендується на початкових етапах експансії залучати менеджерів з продажу для реклами та презентацій продуктів які пропонує фірма у сегментів B2C. Дані ринки мають потенціал розвитку, тому потрібно зайняти як можна більшу частину даного ринку СЕС у балтійському регіоні.

Ринок Румунії, є більш сформований, нижчі тарифи не дають великого потенціалу для розвитку новим гравцям, доцільним буде моніторинг ринку та пошук можливостей, які можуть відкритися у майбутньому також, у зв'язку з формуванням ринку, рекомендується розглянути можливість відкриття сервісних центрів, для підтримки роботи та коригуванням подачі та розподілення електроенергії, а також продаж програмного забезпечення розробленим Kness.

Ринки Албанії та Македонії, я доволі малі та мало прибуткові, ставки зеленого тарифу не є достатньо високі. Рекомендується проводити експансію за допомогою продажу ліцензії або франшизи іншим фірмам, які вже мають досвід работ на даних ринках. Даний вид, допоможе зменшити фінансові ризики, а також допоможе при мінімальних затратах бути присутніми на даних ринках та мати шанси отримання досвіду, компетенції та довіри на даних ринках. Ремонтуються провести дослідження та знайти партнерів для подальшої співпраці. Дана співпраця, буде вигідна також і партнерам і фірмі Kness. Перші отримують багатолітній досвід та гарний продукт, другі отримують відділ продажу та реклами без лишніх фінансових витрат.

Також, рекомендується впровадження розробленого методу "Синергія Сонця" який базується на ідеї спільної експлуатації сонячних ресурсів та співпраці між різними виробниками сонячних панелей з метою поліпшення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Формування мережі: Підприємство, що виробляє сонячні панелі, ініціює створення глобальної мережі, запрошуючи інших виробників сонячних панелей для участі у спільному проєкті "Синергія Сонця". Ця мережа може бути організована через створення спеціальної платформи або асоціації, де учасники будуть обмінюватись знаннями, ресурсами та ідеями.

Обмін ресурсами: Учасники мережі "Синергія Сонця" діляться своїми ресурсами з метою покращення ефективності та зниження витрат на виробництво сонячних панелей. Наприклад, підприємство А може мати передову технологію виготовлення панелей, тоді як підприємство Б має доступ до високоякісних сировинних матеріалів. Обмін такими ресурсами допомагає кожному учаснику максимізувати свій потенціал та знижує загальні витрати виробництва.

Інноваційна співпраця: Мережа "Синергія Сонця" сприяє активній співпраці між учасниками для розробки нових інноваційних рішень. Вони можуть об'єднати свої зусилля для дослідження та розробки нових матеріалів, покращення технологій виробництва, оптимізації систем зберігання енергії або розробки нових моделей бізнесу. Це дозволяє підприємствам використовувати спільний інтелектуальний потенціал та впроваджувати новаторські рішення.

Взаємодія з урядовими структурами: Мережа "Синергія Сонця" може співпрацювати з урядовими структурами для сприяння створенню сприятливих умов для розвитку сонячної енергетики. Учасники мережі можуть спільно лобіювати за впровадження державних програм підтримки, залучення інвестицій та розвиток міжнародних стандартів. Метод "Синергія Сонця" пропонує новий підхід до виробництва сонячних панелей, де спільна робота та співпраця допомагають підприємствам зміцнити свою міжнародну

конкуентоспроможність, створюючи інноваційні рішення та знижуючи витрати на виробництво.

Отже, у даний час представництва Kness представлені у двох країнах - це Польща та Латвія. У планах фірми розширити свою присутність у Румунії, Албанії, Північній Македонії а також країни Балтії. Розробляючи стратегію можемо дати наступні рекомендації. Основною ціллю у Польщі для Kness є закріплені на даному ринку та збудування сильного бренду та довіри до себе, як до відповідальної та надійної компанії. Також, іншими завданнями буде розбудова відносин у трьох напрапрямках продажів та співпраці, перший - це знаходження та залучення клієнтів з державного сегменті, тобто B2A сегмент (business to administration), другий сегментом, де мусить працювати Kness - це B2B сегмент business to business, третім напрямком є сегмент B2C business to customer. Для успішної роботи підприємству пропонується створення Балтійського регіону офіс якого буде розташований в Латвії даний офіс має займатися розвитком у цьому регіоні та включати країни такі як: Латвія Литва та Естонія. Ринок Румунії, є більш сформований рекомендується розглянути можливість відкриття сервісних центрів, для підтримки роботи та коригуванням подачі та розподілення електроенергії, а також продаж програмного забезпечення розробленим Kness. Ринки Албанії та Македонії, я доволі малі та мало прибуткові, ставки зеленого тарифу не є достатньо високі. Рекомендується проводити експансію за допомогою продажу ліцензії або франшизи іншим фірмам, які вже мають досвід робіт на даних ринках. Також, рекомендується впровадження розробленого методу "Синергія Сонця" який базується на ідеї спільної експлуатації сонячних ресурсів та співпраці між різними виробниками сонячних панелей з метою поліпшення їх міжнародної конкурентоспроможності.

3.2 Визначення необхідних ресурсів та розробка плану дій для впровадження стратегії

На міжнародному ринку діяльність групи Kness можна поділити на чотири сектори. Це польський ринок, де фірма має закріпитися це балтійські країни, це Румунія, а також Албанія з Північною Македонією. Найбільш вагомим є ринок Польщі, так як фірма вийшла на нього у 2021 році, також Польща має вигідне територіальне розташування для фірми, так як Україна та Польща, мають спільний сухопутний кордон. Щодо ринку Латвії, фірма має один офіс Ризі. Усі інші країни, лише у подальших планах на експансію.

Для подальшої експансії фірми, можуть знадобитися наступні ресурси []:

- Фінансові ресурси: компанія може використати свої власні кошти або залучити інвестиції для розширення виробничих потужностей, проведення маркетингових досліджень, розробки нових продуктів тощо.

- Людські ресурси: компанія може залучити додатковий персонал, який допоможе з розширенням виробництва та збутом продукції на польському ринку. Крім того, важливим ресурсом є знання місцевих ринків та культурних особливостей, тому можливо знадобитись найм спеціалістів, які мають досвід роботи на даному ринку.

- Технологічні ресурси: компанія може використати свої технології та розробити нові, що дозволяє поліпшити якість продукції та знизити її вартість.

- Маркетингові ресурси: важливо мати ефективну маркетингову стратегію для продажу продукції на новому ринку. Компанія може використовувати свій досвід у рекламі та просуванні продуктів, або працювати

з місцевими маркетинговими агентствами, які мають досвід в роботі з польським ринком.

– Інфраструктурні ресурси: для успішного входу на ринок необхідно мати достатньо ресурсів для розвитку інфраструктури, яка допоможе забезпечити ефективну та швидку доставку продукції до клієнтів.

Таблиця 3.1 - Категорії та ресурси для реалізації стратегії Kness

Категорія ресурсів	Приклади ресурсів
Інформаційні	Дослідження ринку, інформація про правила та регуляторні вимоги, інформація про місцеві закони та культуру
Фінансові	Капітал для інвестування в експансію, банківські кредити, інвестиції від партнерів
Людські	Експерти з мов та культури місцевого ринку, міжнародні менеджери, маркетологи, фахівці з продажу та логістики
Фізичні	Офісне приміщення, складське приміщення, технічне обладнання, транспортні засоби
Мережеві	Партнери на місцевому ринку, дистриб'ютори, постачальники, клієнти, конкуренти, інші бізнес-зв'язки

Джерело: розроблено автором

При визначенні необхідних ресурсів, було взято до уваги той факт, що підприємство Kness в Україні було збитковим у 2020 та 2021, а також, що у Польщі, фірмі вдалося отримати прибуток 300 000 євро. Тому визначення необхідних ресурсів було взято суму до 300 000 євро, аби фірма не потребувала зовнішнього фінансування. У таблиці наведено необхідні інвестиції для реалізації відповідної стратегії. Для ринку Польщі, потрібно розширити діяльність усіх типів продажів (B2A, B2B, B2C) для досягнення цілі - закріпитися на даному ринку, також це потрібно для збільшення частки у ринку Польщі. Розширення відділу продажу допоможе досягти поставлені цілі на найближчі 2-3 роки.

Що стосується балтійського регіону, так як фірма вийшла тільки на ринок Латвії, її потрібно розширити свою діяльність на Литву та Естонію. Головний офіс може знаходитися у Латвії та з нього буде проходити пошук клієнтів в Литві та Естонії, це зроблено для мінімізації витрат на офіс, та інші супутні витрати з реєстрацією фірми в країнах Литви та Естонії. У Балтійському регіоні рекомендується також збільшити продажі у сегментах B2A та B2B. Для даної цілі потрібні, 2 менеджери з продажів та презентацій продуктів компанії. Також у Литві можуть бракувати спеціалістів для монтажу, так як фірма хоче розширити свою діяльність на Литву та Естонію, для мінімізації витрат, рекомендується, аби дані спеціалісти робили планові виїзди для монтажу на перших початках експансії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Розрахунок необхідних ресурсів та інвестицій для реалізації стратегії

Польща	Найм 2 менеджерів з продажу для B2A продажів	1538	2	3076
	Найм 2 менеджерів з продажу для B2B продажів	1538	2	3076
	Найм 2 менеджерів з продажу для B2C продажів	1538	2	3076
Балтійські країни	Найм 1 менеджера з продажу для B2A продажів	1537	1	1537
	Найм 1 менеджера з продажу для B2B продажів	1537	1	1537
	Бригада монтажників (5 спеціалістів)	7685	1	7685
Албанія та Македонія	Найм головного-менеджера для роботи з даним регіоном (офіс Україна)	500	1	500
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Албанія)	544	1	544
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Македонія)	827	1	827
	Найм куратора для видіння операційної партнерської діяльності та розвитку регіону (офіс Україна)	500	1	500
Румунія	Найм аналітика для аналізу ринків Румунії та усіх інших закордонних ринку для пошуку ринкових можливостей	1000	1	1000
Сума (місяць) \$				23358
Сума (рік) \$				280296

Албанія та Македонія дані ринку фірма може використати для партнерства з іншими фірмами у даній галузі. Це буде відповідати підходу «Синергія Сонця» в даному випадку кожна фірма буде у вигіршній позиції стратегія «win-win», в якій кожен учасник має свої вигоди. Вигоди які буде мати фірма Kness - це розвиток бренду у Албанії та Македонії, отримання реального досвіду роботи на даному ринку, отримання експертизи на даному ринку, мінімальні витрати на маркетинг та продаж, мінімізація витрат на офіс та інші супутні витрати, мінімізація витрат на персонал. Партнери, які будуть

займатися пошуком клієнтів та отримання контрактів, отримають доступ до сучасних технологій для побудови СЕС «під ключ», мінімізують витрати на виробництво, також для них буде менший поріг входу у даному галузь, та вони зможуть почати при мінімальних витратах.

Ринок Румунії є більш насиченим ринком, з меншими ставками на «зелений тариф», тому рекомендується шукати ринкові шанси та за потреби користуватися ними, з ціллю позиціонування фірми, як міжнародної, яка має доприкладу побудовані СЕС також у Румунії. Для ринку Румунії та інших ринків, рекомендується взяти в офіс в Україні аналітика, який би займався пошуком ринкових можливостей, де б фірма могла отримати прибуток та досвід роботи на міжнародному ринку. Прибуток та репутація - зараз є ключовими аспектами, які ремонтуються взяти до уваги. Прибуток важливий тим, аби фірма могла існувати та розвиватися, а репутація важлива для отримання більших контрактів та отримання довіри, що також має кореляцію на прибуток компанії (табл.3.3.)

У таблиці 3.3 наведено розрахунок, того яку середню суму прибутку має генерувати кожен працівник для розвитку компанії, закладається, що кожен працівник має генерувати 100% від суми своєї заробітної плати, аби компанія могла рости та розвиватися, якщо даний показник буде нижче 70% рекомендується, переглянути кадрову політику.

Підсумовуючи всі підрахунки, фірмі потрібно інвестувати 23 358\$ щомісячно, та щорічно 280 296\$ для досягнення поставлених цілей. За нашими підрахунками дана стратегія має згенерувати близько 560 592 доларів прибутку для компанії.

Дії для досягнення стратегії міжнародної конкурентоспроможності на ринках Польщі, Балтії, Албанії та Північної Македонії, Румунії (Загальні дії для кожного напрямку):

Таблиця 3.3 - Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів				Додатний ефект від роботи кожного працівника (місяць)	Додатний ефект від роботи кожного працівника (рік)	
Польща	Найм 2 менеджерів з продажу для В2А продажів	1538	2	3076	6152	73824
	Найм 2 менеджерів з продажу для В2В продажів	1538	2	3076	6152	73824
	Найм 2 менеджерів з продажу для В2С продажів	1538	2	3076	6152	73824
Балтійські країни	Найм 1 менеджера з продажу для В2А продажів	1537	1	1537	3074	36888
	Найм 1 менеджера з продажу для В2В продажів	1537	1	1537	3074	36888
	Бригада монтажників (5 спеціалістів)	7685	1	7685	15370	184440
Албанія та Македонія	Найм головного-менеджера для роботи з даним регіоном (офіс Україна)	500	1	500	1000	12000
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Албанія)	544	1	544	1088	13056
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Македонія)	827	1	827	1654	19848
	Найм куратора для видиння операційної партнерської діяльності та розвитку регіону (офіс Україна)	500	1	500	1000	12000
Румунія	Найм аналітика для аналізу ринків Румунії та усіх інших закордонних ринку для пошуку ринкових можливостей	1000	1	1000	2000	24000
Сума (місяць) \$				23358	46716	-
Сума (рік) \$				280296	-	560592

1. Дослідити ринок країн та їх економіку: провести аналіз потенційного ринку та конкурентів на цьому ринку.
2. Визначити розмір ринку та переваги власних продуктів: дослідити попит на сонячні панелі в країнах, проаналізувати конкурентів та визначити можливості для компанії.
3. Визначити цінову політику та фінансові ресурси: встановити конкурентні ціни на продукцію та визначити потреби у фінансових ресурсах для входу на ринок.
4. Розробити маркетингову стратегію: визначити маркетингові інструменти, які найбільш ефективні на ринку, та створити маркетинговий план.

5. Знайти потенційних партнерів та клієнтів: провести пошук потенційних партнерів та клієнтів на ринку Балтії, організувати зустрічі та переговори.
6. Розробити стратегію продажів та розповсюдження продукції: визначити канали продажу та партнерську мережу, організувати розповсюдження продукції на ринку.
7. Організувати логістичний процес: визначити місце розташування складу та організувати логістичний процес доставки продукції на ринок.
8. Провести моніторинг ринку: організувати постійний моніторинг ринку та конкурентів, а також збір та аналіз фідбеку від клієнтів та партнерів.
9. Забезпечити підтримку клієнтів: створити службу підтримки клієнтів на ринку для розв'язання запитів та скарг клієнтів
10. Залучення місцевих партнерів та перевірка їхньої репутації та досвіду роботи.
11. Розробка та впровадження маркетингової стратегії, що враховує особливості культури та споживчих звичок країн.
12. Встановлення інфраструктури та логістики для доставки продукції в країни.
13. Підвищення свідомості споживачів про продукцію та послуги компанії шляхом проведення рекламних та PR-кампаній.
14. Проведення моніторингу та аналізу ринку для виявлення нових можливостей та конкурентів. Постійне вдосконалення якості та технологій виробництва, щоб задовольняти вимоги споживачів та забезпечувати конкурентні переваги.
15. Проведення оцінки ефективності реалізованої стратегії та внесення коректив при необхідності.

Також кожен ринок потребує і більш точкових дій, так як кожен ринок має свою специфіку, ми поділи ринок на 4 групи: Польща, Балтійські країни, Албанія та Македонія, Румунія.

План дій для впровадження стратегії на польському ринку:

1. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування двох менеджерів для В2А продажів.
2. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування двох менеджерів для В2В продажів.
3. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування двох менеджерів для В2С продажів.
4. Проведення стажування та навчання нових працівників.
5. Облаштування нових робочих місць (закупівля необхідного обладнання для роботи).
6. Контроль роботи нових працівників та виконання планів.

План дій для впровадження стратегії на балтійському ринку:

1. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування двох менеджерів для В2А продажів.
2. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування двох менеджерів для В2В продажів.
3. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування 5 спеціалістів для виконання монтажних робіт.
4. Проведення стажування та навчання нових працівників.
5. Облаштування нових робочих місць (закупівля необхідного обладнання для роботи).
6. Контроль роботи нових працівників та виконання планів.

План дій для впровадження стратегії на ринках Албанії та Північної Македонії:

1. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування головного-менеджера для розвитку даного регіону (офіс Україна).
2. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування менеджера для пошуку партнерів у даному регіоні (віддалений працівник Албанія).

3. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування менеджера для пошуку партнерів у даному регіоні (віддалений працівник Північна Македонія).
4. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування менеджера з постачання обладнання у даний регіон (офіс Україна).
5. Проведення стажування та навчання нових працівників.
6. Облаштування нових робочих місць (закупівля необхідного обладнання для роботи).
7. Контроль роботи нових працівників та виконання планів.

План дій для впровадження стратегії на ринку Румунії:

1. Проведення рекрутингової компанія та працевлештування аналітика для аналізування ринку Румунії та інших закордонних ринків для виявлення ринкових можливостей.
2. Облаштування нового робочого місця (закупівля необхідного обладнання для роботи).
3. Контроль роботи працівника та виконання планів.

Дані кроки можуть допомогти компанії успішно вийти на міжнародні ринки та забезпечити стабільний розвиток на новому ринку. Важливо пам'ятати, що кожен крок повинен бути детально спланованим та підтримуватися необхідними ресурсами, щоб максимально знизити ризики та забезпечити успіх.

3.3 Моніторинг та оцінка ефективності впровадження стратегії

Моніторинг компанії, яка виходить на міжнародний ринок, є важливою складовою стратегії її успіху. Основні кроки, які можна виконати для проведення моніторингу, такі: Відстеження конкурентів: потрібно відстежувати дії конкурентів на міжнародному ринку, аналізувати їхні ринкові долі, продажі, маркетингові стратегії та інші параметри. Аналіз змін на ринку: міжнародні ринки постійно змінюються, тому важливо відстежувати зміни в

ринковій ситуації, які можуть вплинути на діяльність компанії. Також потрібно аналізувати зміни в законодавстві та податковій політиці країн, в яких працює компанія. Збір та аналіз даних про клієнтів: компанія повинна збирати та аналізувати дані про своїх клієнтів, їхні потреби та вимоги. Такий аналіз може допомогти компанії розробити більш ефективну маркетингову стратегію та привернути більше клієнтів. Оцінка ефективності: компанія повинна визначати та відстежувати ключові показники ефективності своєї діяльності на міжнародному ринку, такі як обсяги продажів, прибутковість, ринкові долі та інші показники. Моніторинг репутації: компанія повинна відстежувати свою репутацію на міжнародному ринку та відповідати на будь-які відгуки клієнтів та споживачів.

Для оцінювання ефективності компанії, яка виходить на міжнародні ринки, можна використовувати різні критерії та способи оцінки. Основні з них наступні:

Фінансові показники. Для оцінювання фінансової стійкості та успішності компанії можна використовувати наступні показники, такі як [76]:

1. Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
3. Валовий прибуток
4. Чистий фінансовий результат: прибуток або збиток
5. Коефіцієнт рентабельності
6. Коефіцієнт ефективності використання активів
7. Коефіцієнт фінансової стійкості
8. Оборотність активів
9. Чиста додана вартість
10. Показники ліквідності (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності)
11. Ринкові показники. Для оцінювання позиції компанії на ринку та її успішності можна використовувати різні показники, такі як:

- 12.Ринковий обсяг - загальний обсяг продажів товарів або послуг на певному ринку за певний період часу.
- 13.Ринкова частка - частка компанії у загальному обсязі продажів на певному ринку за певний період часу.
- 14.Ринковий потенціал - максимальний обсяг продажів товарів або послуг на певному ринку за певний період часу, який можуть здійснити всі учасники ринку.
- 15.Ринкова концентрація - ступінь концентрації продажів на ринку між кількома провідними компаніями.
- 16.Ринкові тенденції - зміни, що відбуваються на ринку під впливом різноманітних факторів, наприклад, зміни у споживацьких уподобаннях або в економічній ситуації.
- 17.Цінова конкуренція - рівень конкуренції між компаніями на ринку з точки зору цін на їхні товари або послуги.
- 18.Потреби та попит на ринку - обсяг попиту на певні товари або послуги на певному ринку за певний період часу.
- 19.Клієнтські показники. Для оцінювання задоволеності клієнтів та їх відносин з компанією можна використовувати різні показники, такі як:
- 20.Кількість клієнтів: це показник, який відображає кількість клієнтів, що користуються продуктами або послугами компанії. Цей показник може свідчити про популярність продуктів та рівень їх задоволення серед споживачів.
- 21.Рівень залученості клієнтів: це показник, який відображає рівень взаємодії компанії зі своїми клієнтами. Цей показник може включати кількість відгуків клієнтів, відсоток повторних покупок, кількість запитів на підтримку клієнтів тощо.
- 22.Рівень задоволеності клієнтів: це показник, який відображає рівень задоволеності клієнтів продуктами або послугами компанії. Цей показник може бути вимірний за допомогою опитувань клієнтів, відгуків у соціальних мережах та інших джерелах.

23. Середній чек: це показник, який відображає середню вартість продукту або послуги, що купується клієнтом. Цей показник може вказувати на рівень популярності та доступності продуктів та послуг компанії.
24. Рівень відмов: це показник, який відображає відсоток клієнтів, які відмовляються від продукту або послуги компанії. Цей показник може вказувати на проблеми з якістю продукту або послуги, які потрібно вирішувати для збільшення задоволеності клієнтів та підвищення продажів.
25. Організаційні показники. Для оцінювання ефективності управління та організації компанії можна використовувати різні показники, такі як:
26. Структура організації: опис організаційної структури компанії, включаючи кількість підрозділів, департаментів та співробітників.
27. Культура організації: опис цінностей, норм та поведінки, які панують в компанії, а також способів, які використовуються для їх підтримки та розвитку.
28. Лідерство: опис стилю керівництва компанії та індивідів, які її очолюють, включаючи їхні навички та досвід.
29. Управління персоналом: опис політики компанії з управління персоналом, включаючи підбір, навчання та розвиток співробітників, забезпечення їхньої безпеки та здоров'я.
30. Інновації та дослідження: опис напрямків та результатів досліджень, які проводяться компанією, а також політики щодо впровадження нових технологій та ідей.
31. Корпоративна відповідальність: опис політики компанії з управління соціальними та екологічними проблемами, включаючи її зобов'язання щодо дотримання етичних стандартів та соціальної відповідальності.
32. Фінансові ресурси: опис фінансової стійкості компанії, включаючи фінансові результати, забезпечення ліквідності та доступ до фінансування.

33. Система управління: опис системи управління компанією, включаючи планування, контроль та управління ризиками.

Способи оцінки можуть варіюватися в залежності від конкретних показників та потреб компанії. Наприклад, можна використовувати бенчмаркінг, порівняння з іншими компаніями у галузі, опитування клієнтів та персоналу, внутрішню аудиторію, аналіз ринку

Висновки до третього розділу

Підсумовуючи даний розділ, можемо зробити наступні висновки. У даний час представництва Kness представлені у двох країнах - це Польща та Латвія. У планах фірми розширити свою присутність у Румунії, Албанії, Північній Македонії а також країни Балтії. Розробляючи стратегію можемо дати наступні рекомендації. Основною ціллю у Польщі для Kness є закріплення на даному ринку та збудування сильного бренду та довіри до себе, як до відповідальної та надійної компанії. Також, іншими завданнями буде розбудова відносин у трьох напрямах продажів та співпраці, перший - це знаходження та залучення клієнтів з державного сегменту, тобто B2A сегмент (business to administration), другим сегментом, де мусить працювати Kness - це B2B сегмент business to business, третім напрямком є сегмент B2C business to customer. Для успішної роботи підприємству пропонується створення Балтійського регіону офісу якого буде розташований в Латвії даний офіс має займатися розвитком у цьому регіоні та включати країни такі як: Латвія Литва та Естонія. Ринок Румунії, є більш сформований рекомендується розглянути можливість відкриття сервісних центрів, для підтримки роботи та коригуванням подачі та розподілення електроенергії, а також продаж програмного забезпечення розробленим Kness. Ринки Албанії та Македонії, я доволі малі та мало прибуткові, ставки зеленого тарифу не є достатньо високі. Рекомендується проводити експансію за допомогою продажу ліцензії або

франшизи іншим фірмам, які вже мають досвід робіт на даних ринках. Також, рекомендується впровадження розробленого методу "Синергія Сонця" який базується на ідеї спільної експлуатації сонячних ресурсів та співпраці між різними виробниками сонячних панелей з метою поліпшення їх міжнародної конкурентоспроможності. Підсумовуючи всі підрахунки, фірмі потрібно інвестувати 23 358\$ щомісячно, та щорічно 280 296\$ для досягнення поставленої стратегії.

ВИСНОВКИ

У ході написання магістерської кваліфікаційної роботи були отримані наступні результати:

Зібрано та консолідовано поняття різних вчених щодо визначення «Міжнародної конкурентоспроможності». Міжнародна конкурентоспроможність відноситься до здатності підприємства, галузі або національної економіки конкурувати успішно на міжнародному ринку. Вона вимірюється ефективністю використання ресурсів, здатністю виготовляти високоякісні продукти або надавати якісні послуги за конкурентними цінами, а також здатністю адаптуватися до змінних умов світового ринку. Визначено принципи формування конкурентоспроможністю ним є: інновації та технологічний розвиток, якість продукту або послуги, маркетинг та брендування.

Досліджено фактори та чинники, які впливають на управління міжнародною конкурентоспроможністю, ними є: економічні фактори, технологічний розвиток, якість продукту або послуги, цінова конкуренція, маркетинг та брендування, логістика та постачання, регуляторне середовище, культурні аспекти.

Визначено основні методи та стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю. Основними методами являється: аналіз ринку, інновації та дослідження, оптимізація ланцюга постачання, маркетинг та брендування, партнерство та співробітництво, глобальна присутність. Досліджено підходи до міжнародної конкурентоспроможності: Ал Райс та Джек Траут (Ринкова стратегія), Девід Огілві (Стратегія створення сильного бренду), Джозеф Джуран (Стратегія управління якістю продукції), Гарвард Бізнес Школа (Стратегія «розвитку співпраці з партнерами»), Майкл Портер (Диференціація, Стратегія «низької ціни», Стратегія вартості), Клейтон Крістенсен (Стратегія «розробки інноваційних продуктів»), Філіп Котлер (Стратегія розвитку нових продуктів), Майкл Портер (Диверсифікація).

Досліджено, ряд методів для оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств, зокрема оцінки конкурентних переваг М. Портера, аналізу конкурентоспроможності фірми Ж. Ж. Ламбена, SPACE-аналіз, GAP-аналізу, LOTS-аналізу показника, модель аналізу Мак-Кінсі 7S, методику Ансоффа, методику Градова щодо детермінантів «національного ромбу», метод інтегрального критерію, метод таксономічного показника, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця Shell/DPM, метод порівнянь.

Зроблено аналіз сфери виробництва відновлювальних джерел енергії в Україні та світі. Сфера виробництва відновлювальних джерел енергії в Україні та світі розгортається швидкими темпами. Україна активно розвиває вітрову та сонячну енергетику, залучаючи інвестиції та стимулюючи встановлення вітрових та сонячних ферм. Уряд підтримує законодавчі ініціативи, спрямовані на просування відновлювальних джерел енергії. Світовий ринок відновлюваної енергетики також демонструє зростання. Країни Європи, такі як Німеччина, Швеція та Данія, лідирують у використанні відновлювальних джерел енергії. Крім того, Китай і США великими темпами розвивають виробництво вітрової та сонячної енергії.

Був проведений фінансовий аналіз та оцінка фінансово стану ТОВ «Подільський енергоконсалтинг». Наразі підприємство перебуває у стагнації, через несприятливі економічні умови в Україні та регуляції держави, щодо зеленого тарифу. Чистий фінансовий прибуток у 2019 складав 548 364 тис. грн, у 2020 та 2021 підприємство мало збиток -83 302 тис. грн та -48 502 тис. грн відповідно. Інші показники також свідчать про стагнацію підприємства, та погіршення в діапазоні 2020-2021 роках. До уваги були взяті наступні показники: ROA, ROE, оборотність активів активів, автономія підприємства, Коефіцієнт загальної ліквідності, обігові кошти, коефіцієнт загальної ліквідності, Середній термін оплати дебіторської заборгованості (днів), чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) собівартість реалізованої

продукції (товарів, робіт, послуг) валовий прибуток чистий фінансовий результат: прибуток збиток.

Був проведений аналіз та оцінка системи управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Підприємству слід більше зосереджуватися на польському ринку, для побудови бренду та довіри клієнтів, а також прийняти заходи для збільшення товарообігу та прибутку аби мати ресурси на подальшу експансію. Також дане підприємство має офіс у Литві на даному ринку фірма знаходиться нещодавно та тільки отримує досвід роботи на литовському ринку.

Була розроблена стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства. У стратегію увійшли наступні рекомендації: закріплення на польському ринку, побудова сильного бренду та довіри до компанії, залучення клієнтів, у сегментах B2A, B2C, B2B, створення балтійського регіону, офіс якого буде розташований в Литві даний офіс має займатися розвитком у цьому регіоні та включати країни такі як: Латвія Литва та Естонія. На ринку Румунії рекомендується проводити моніторинг ринку та пошук можливостей, які можуть відкритися у майбутньому також, у зв'язку з формуванням ринку, рекомендується розглянути можливість відкриття сервісних центрів, для підтримки роботи та коригуванням подачі та розподілення електроенергії, а також продаж програмного забезпечення розробленим Kness RnD центром. На ринку Албанії та Македонії, рекомендується проводити експансію за допомогою продажу ліцензії або франшизи іншим фірмам, які вже мають досвід робіт на даних ринках. Також рекомендується впровадити метод підвищення міжнародної конкурентоспроможності для сектору сонячної енергії «Синергія Сонця», який базується на ідеї спільної експлуатації сонячних ресурсів та співпраці між різними виробниками сонячних панелей з метою поліпшення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Було проведено дослідження та визначено кількість необхідних ресурсів для реалізації даної стратегії. Підсумовуючи всі підрахунки, фірмі потрібно інвестувати 23 358\$ щомісячно, та щорічно 280 296\$ для досягнення

поставлених цілей. За нашими підрахунками дана стратегія має згенерувати близько 560 592 \$ прибутку для компанії в періоді одного року.

Розроблений план дії для впровадження стратегії. План включає у себе загальні дії для всіх сегментів ринку, 15 рекомендації, а також конкретні дії для кожного напрямку: Польща, балтійські країни, Албанія та Північна Македонія, Румунія.

Визначено показники та методи моніторингу та оцінки ефективності впровадження стратегії. Наведено 33 показники для моніторингу та ефективності впровадження стратегії. Дані показники мають кількісний та якісний характер. Способи оцінки можуть варіюватися в залежності від конкретних показників та потреб компанії. Наприклад, можна використовувати бенчмаркінг, порівняння з іншими компаніями у галузі, опитування клієнтів та персоналу, внутрішню аудиторію, аналіз ринку та конкурентів.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії на прикладі ТОВ "Подільський енергоконсалтинг" є складним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різних факторів, але дозволяє забезпечити успішну діяльність підприємству у теперішній час. Хоч для Kness зараз настали не найлегші часи, проте фірма вистоїть та досягне успіху, так як ринок сонячних електростанцій є досить перспективним ринком з великим потенціалом росту, а талановите та цілеспрямоване керівництво забезпечить аби це стало реальністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ: видавництво КНЕУ, 2010. 7 с.
2. Мельник І.І. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ: видавництво Либідь, 2002. 703 с.
3. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник. Київ: видавництво ЦНЛ, 2003. 186 с.
4. Угрюмова О.В. Фактори формування глобальної конкурентоспроможності та міжнародна практика її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. Вип. 17. С. 63–67.
5. Портер М. Конкуренція. Київ: видавництво Наш формат, 2014. 416 с.
6. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів *Видавництво Львівської політехніки*, 2011. С. 180–188.
7. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету: Серія економічна*. 2004. Вип. 33. С. 431–436.
8. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №1. С. 62–66.
9. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація, Харків, 2011, С. 49-59.
10. Котлер Ф., Армстронг Г.. Основи маркетингу. Професійне видання. К.: Вільямс, 2009. 1200 с
11. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайа Х. Маркетинг 4.0. Київ: Видавництво КМ-БУКС, 2019. 224 с.

12. Голощапова О. Ринок інноваційних технологій в Україні: вивчення світового досвіду з метою його застосування у вітчизняних умовах. *Економіст* 2007. № 2. С. 32–35.
13. Білорус О.Г. Глобальний конкурентний простір: монографія. К.: КНЕУ 2007. 680 с.
14. Яковлєва, О. (2019). Формування стратегії підприємства в умовах конкуренції. *Економічні науки*, 8(174), 108-113 с.
15. Яценко, О. М. (2020). Управління конкурентоспроможністю підприємств відновлюваної енергетики на міжнародному ринку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Серія: Економічні науки, 39, 113-121.
16. Райс, А., Траут, Дж. *Позиціонування. Битва за розум*. - К.: Видавнича група "Професіонал", 2003. - 256 с.
17. Li, X., & Suomi, R. The importance of e-commerce strategy in developing business. *International Journal of Business and Management*, 2009. 4(10), 17-24.
18. Henderson, B. D. The product portfolio. *Harvard Business Review*, 1970. 48(6), 98-106.
19. Salomon, R. Strategic Partnership: Advantages and Disadvantages. *Journal of Business and Economics Research*, 2014 . 12(4), 219-228.
20. Портер М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: Аналіз галузевої конкуренції. Видавництво "Ін Юре", 2001.
21. Келлер, К. Створення та управління брендами: стратегія, навчальний посібник. Київ: Видавничий дім "КМ-БУКС". 2018 . 500 с.
22. Джуран, Дж. М. *Якість - це єдиний шлях*. Київ: Знання України. 1988. 480 с.
23. Шумпетер, Дж. . *Теорія економічного розвитку: дослідження з теорії, історії та політики*. Київ: ДУ "Національний університет "Києво-Могилянська академія". 2006. 340 с.

24. Рутгерфорд, Д. Стратегія розвитку логістичних систем *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Економіка та управління"* 2012 рік Вип. 4 (72). с. 78-83.
25. Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986.
26. Макаффі, Ендрю. "Social Media Marketing: An Hour a Day". John Wiley & Sons, 2008.
27. Ато, Жак. *Розвиток унікального бренду: стратегії та приклади*. Київ: Видавництво Старого Лева, 2008. С. 69.
28. Віборг, Й. "The power of networks: Six principles that connect our lives". Pearson Education. 2013. С. 230.
29. Крістенсен, К. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press. 1997. С. 50-54.
30. Індересен К. *Розвиток довгострокових відносин з клієнтами: стратегії та практика Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 4. С. 102-108.
31. Портер, М. *Конкуренція: перевага народжується тут і зараз* Київський університет, 2005. С. 432.
32. Друкер П. Стратегія входу на ринки країн-лідерів *"Управління розвитком"* 2002 № 2 (10). - С. 51-56.
33. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books.
34. Коллінз Р. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* 2018. - № 7(49). - С. 63-66.
35. Котлер, Ф. "Маркетингове дослідження: методи та стратегії". К.: Інститут бізнесу. 2004 С. 45-60.
36. Тейлор, Ф. *Наука про управління*. Київ: Київський університет. 1998. С. 10-19.
37. Попов В.В. *Промислова політика - як визначити галузі, які потребують підтримки. Журнал Нової економічної асоціації*. 2014. № 2 (22). С. 186-190.

38. Гончаренко Н.І. Міжнародна економічна діяльність країн Євросоюзу і України в контексті економічної лібералізації: монографія. Харків: Екограф, 2011. 152 с.
39. Геєць В.М. Подолання квазі ринковість – шлях до інвестиційно орієнтованої моделі економічного зростання. *Економіка України. Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. № 6. С.4-17.
40. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. № 4. С.8-18.
41. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Х.: Вид. ХНАДУ, 2003. 186 с.
42. Горянська Т. В. «Зелена економіка» як чинник розвитку зовнішньоторговельних відносин. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. № 11. С. 67-71.
43. Adams N. Regional development and spatial planning in an enlarged European Union. New York : Routledge, 2016. 282 p.
44. Іванов В. Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М., Потенціал підприємства: Науково-методичний посібник. К.: Кондор, 2009. 300 с.
45. Bickerton C., Hodson D., Puetter U. The New Intergovernmentalism: European integration in the post-Maastricht Era. *Journal of Common Market Studies*. 2015. № 53. P.703-722.
46. Keukeleire S., Delreux T. Foreign policy of the European Union. London : Palgrave Macmillan, 2014. 389 p.
47. Грозний І. С. Використання узагальнюючих показників для оцінки процесу формування конкурентних переваг промислового підприємства . *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 31–35. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/venu/2008_2/8.pdf. (дата звернення 23. 12. 2022р.)

48. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації: монографія / за ред. А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 316 с.

49. Корпоративний сайт НЕСС Груп [Електронний ресурс]. URL: <https://kness.energy> (дата звернення 08. 01. 2023р.)

50. Статут ТОВ «НЕСС Груп». Вінниця, 2016. 14 с.

51. Suntimes Magazine by KNESS. 2019.

52. Global solar EPC market dominated by US, German, Indian contractors. PV Magazine. URL: <https://www.pv-magazine.com/2020/04/07/global-solarepccmarket-dominated-by-us-german-indian-contractors/> (дата звернення 15. 01. 2023р.)

53. Бобров Є. А. Поточний стан розвитку відновлювальних джерел енергії в країнах ЄС. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1(57). С. 32-38.

54. Дороніна І. І. Трансформація енергетичного сектору ЄС та України: відновлювальні джерела енергії. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 4. С. 122-129.

55. Зябіна Є. А., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. Розвиток зеленої енергетики як шлях до енергетичної незалежності національної економіки: досвід країн ЄС. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 3(19). С. 39-48.

56. Energy OP Europa EU URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/664e7979-229e-%204326-b7e5-cbf4c51545ed> (дата звернення 19. 01. 2023р.).

57. EU overachieves 2020 renewable energy target. [Електронний ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/productseurostat-news/-/ddn-20220119-1> (дата звернення 26. 01. 2023р.).

58. European Commission. [Електронний ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/research/energy/index.cfm?pg=funding> (дата звернення 02. 02. 2023р.)

59. Suntimes Magazine by KNESS №5 Весна-Літо 2020

60. Suntimes Magazine by KNESS №6 Весна-Літо 2021.
61. «Глобальна статистика сонячної енергетики». Підприємство Global Solar Energy Statistics, 2020.
62. U.S. Energy Information Administration. "Electric Power Monthly - Net Generation by Energy Source." U.S. Department of Energy, 2019
63. Eurostat. "Electricity generation statistics - detailed results." European Union, 2019.
64. National Bureau of Statistics of China. "China Energy Statistical Yearbook." China Statistics Press, 2019.
65. European Photovoltaic Industry Association (EPIA). "Photovoltaics Status Report." EPIA, 2019.
66. KNESS Group. "Renewable Energy Solutions." KNESS Energy, [Електронний ресурс]. URL: <https://kness.energy/>. (дата звернення 15. 02. 2023р.)
67. Державна служба статистики України. (2021). Енергетика України: статистичний збірник 2020. Розділ 2. Електроенергетика. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel2020_u/zb/08/zb_en_2020_u.htm#_Тос54794006 (дата звернення 20. 02. 2023р.)
68. "Raport: Bilans Elektroenergetyczny Polski za rok 2021" [Електронний ресурс]. URL: https://www.pse.pl/fileadmin/user_upload/Raporty_i_analzy/Raport_Bilans_Elektroenergetyczny_Polski_za_rok_2021.pdf (дата звернення 25. 02. 2023р.)
69. Ministry of Economics of the Republic of Latvia. "Energy Balance Sheet of Latvia 2021." URL: <https://www.em.gov.lv/lv/publikacijas/statistika/energetikas-statistika/energetikas-bilance-latvija> (дата звернення 05. 03. 2023р.)
70. Estonian Transmission System Operator. "Electricity Yearbook 2021." URL: <https://www.elektrilevi.ee/en/electricity-yearbook>. (дата звернення 07. 03. 2023р.)

71. Romanian National Institute of Statistics. "Energy Balance Sheet of Romania 2021." URL: <http://www.insse.ro/cms/ro/content/bilantul-energetic-al-romaniei-2021> (дата звернення 08. 03. 2023р.)

72. State Statistical Office of the Republic of North Macedonia. "Energy Balance of North Macedonia 2021." URL: <https://www.stat.gov.mk/en/publication/184>. (дата звернення 18. 03. 2023р.)

73. Albanian Power Corporation (Korporata Elektroenergjitike Shqiptare - KESH). "Annual Report 2021." URL: <https://www.kesh.al/en/reports/annual-reports> (дата звернення 18. 03. 2023р.)

74. International Renewable Energy Agency (IRENA). "Renewable Power Generation Costs in 2021" URL: <https://www.irena.org/publications/2021/Apr/Renewable-Power-Costs-in-2021> (дата звернення 20. 03. 2023р.)

75. Ковальчук О. І. Формування ресурсного потенціалу підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності *Економічні науки*. Серія "Економічні науки" 2018 № 1 (64) С. 54-59.

76. Євтушенко О.М., Жуковський, В.І. (2017). Фінансовий аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор с. 30-42.

77. Цісар Д., Сметанюк О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства *Матеріали конференції Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (мн-2023)*» URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023> (дата звернення 12. 04. 2023р.)

78. Цісар Д., Сметанюк О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства *Матеріали конференції ЛІІ Науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ (2023)* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/all-vntu-2023/> (дата звернення 18. 04. 2023р.)

79. Цісар Д., Сметанюк О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства *Матеріали конференції VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»* . URL:<https://lpnu.ua/events/iv-mizhnarodna-studentska-konferentsiia-innovatsiino-investytsiinyi-rozvytok-biznesu-v> (дата звернення 25. 05. 2023р.)

ДОДАТКИ

117

Додаток А

(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових
запозичень

Назва роботи: Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
у сфері виробництва видобування енергії (на прикладі ТОВ „Радіус-
Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота *своїх енергозасобами*)
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

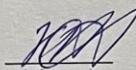
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 80,1 Схожість 19,9%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

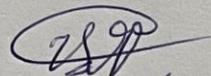
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

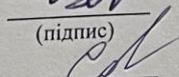
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Місар Д.О.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Металіш Д.А.
(прізвище, ініціали)

(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

«ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ»

за 2019-2021 роки

ТОВ "ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ" ЄДРПОУ: 36830374 (2019 рік)			
J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) (2019 рік)			
Актив (2019 рік)			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3070	4671
первісна вартість	1001	5435	9642
накопичена амортизація	1002	2365	4971
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5054	5569
Основні засоби	1010	135785	135640
первісна вартість	1011	158987	185841
знос	1012	23202	50201
Інвестиційна нерухомість	1015	9550	9004
первісна вартість	1016	10621	10621
знос	1017	1017	1617
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	179995	179967
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	333454	334851
II. Оборотні активи Запаси	1100	528157	134841
Виробничі запаси	1101	282400	45305
Незавершене виробництво	1102	213305	89430
Готова продукція	1103	0	106
Товари	1104	32452	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	412458	956819
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	215376	47236
з бюджетом	1135	14	127
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	103394	455496
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	458176	32923
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	458176	32923
Витрати майбутніх періодів	1170	0	598
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	219204	117880
Усього за розділом II	1195	1936779	1745920
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2270233	2080771
Пасив (2019 рік)			
Назва рядка	Код рядка		На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0

Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460984	855032
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	461084	855132
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	30336	19680
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1404
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	2
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30336	21086
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	51126	268446
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	104367	646738
розрахунками з бюджетом	1620	145381	38968
у тому числі з податку на прибуток	1621	47850	35928
розрахунками зі страхування	1625	130	0
розрахунками з оплати праці	1630	1389	43

за одержаними авансами	1635	1276004	122338
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10192	6229
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	190224	121791
Усього за розділом III	1695	1778813	1204553
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2270233	2080771
J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (2019 рік)			
Фінансові результати (2019 рік)			
Назва рядка	Код рядка		0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5578895	3139228
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4706410	2638639
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	872485	500589
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38283	6617
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	145019	96904
Витрати на збут	2150	9294	3
Інші операційні витрати	2180	31784	6804
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	724671	403495
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	22102	3917
Інші доходи	2240	4369	345
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	79499	4575
Втрати від участі в капіталі	2255	28	0
Інші витрати	2270	0	5
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	671615	403177
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123251	72571
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	548364	330606
збиток	2355	0	0
Сукупний дохід (2019 рік)			
Назва рядка	Код рядка		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	548364	548392
Елементи операційних витрат (2019 рік)			
Назва рядка	Код рядка	0	
Матеріальні затрати	2500	3004039	1538525
Витрати на оплату праці	2505	183990	222337
Відрахування на соціальні заходи	2510	31570	46459
Амортизація	2515	32052	15886
Інші операційні витрати	2520	4946432	501396
Разом	2550	8198083	2324603

ТОВ "ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ" ЄДРПОУ: 36830374 (2020 рік)			
Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив (2020 рік)			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 671	1 567
первісна вартість	1001	9 642	8 697
накопичена амортизація	1002	4 971	7 130
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 569	152
Основні засоби	1010	135 640	118 675
первісна вартість	1011	185 841	182 482
знос	1012	50 201	63 807
Інвестиційна нерухомість	1015	9 004	8 458
первісна вартість	1016	10 621	10 621
знос	1017	1 617	2 163
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	179 967	179 953
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	334 851	308 805
II. Оборотні активи Запаси	1100	134 841	74 819
Виробничі запаси	1101	45 305	42 784
Незавершене виробництво	1102	89 430	32 001
Готова продукція	1103	106	33
Товари	1104	0	1
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	956 819	433 582
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	47 236	35 974
з бюджетом	1135	127	2 752
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	2 399
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	455 496	202 658
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	32 923	56 789
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	32 923	56 789
Витрати майбутніх періодів	1170	598	3 036
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	117 880	100 169
Усього за розділом II	1195	1745920	909779
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	24
Баланс	1300	2080771	1218608
Пасив (2020 рік)			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	855 032	723 216
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	855132	723316
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	19 680	2 765
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 404	3 307
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	2	47
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0

інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	21 086	6 119
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	268 446	28 275
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	646 738	385 721
розрахунками з бюджетом	1620	38 968	249
у тому числі з податку на прибуток	1621	35 928	0
розрахунками зі страхування	1625	0	59
розрахунками з оплати праці	1630	43	11
за одержаними авансами	1635	122 338	61 029
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	6 229	6 411
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	121 791	7 418
Усього за розділом III	1695	1204553	489173
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 080 771	1 218 608

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (2020 рік)

Фінансові результати (2020 рік)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період,	За аналогічний період
		тис. грн	попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	515 349	5 578 895
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0

Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 014	4 706 410
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	49 335	872 485
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	50 600	38 283
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	89 027	145 019
Витрати на збут	2150	5 568	9 294
Інші операційні витрати	2180	73 308	31 784
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	724 671
збиток	2195	67 968	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 233	22 102
Інші доходи	2240	320	4 369
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	15 496	79 499
Втрати від участі в капіталі	2255	14	28
Інші витрати	2270	1 377	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	671 615
збиток	2295	83 302	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-123 251
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	548 364
збиток	2355	83 302	0

Сукупний дохід (2020 рік)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-83 302	548 364

Елементи операційних витрат (2020 рік)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	248 679	3 004 039
Витрати на оплату праці	2505	101 680	183 990
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 910	31 570
Амортизація	2515	25 025	32 052
Інші операційні витрати	2520	443 102	4 946 432
Разом	2550	835 396	8 198 083

ТОВ "ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ" ЄДРПОУ: 36830374 (2021 рік)

Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) (2021 рік)

Актив (2021 рік)			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 567	594
первісна вартість	1001	8 697	7 179
накопичена амортизація	1002	7 130	6 585
Незавершені капітальні інвестиції	1005	152	525
Основні засоби	1010	118 675	103 025
первісна вартість	1011	182 482	168 961
знос	1012	63 807	65 936
Інвестиційна нерухомість	1015	8 458	7 913
первісна вартість	1016	10 621	10 621
знос	1017	2 163	2 708
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	179 953	179 938
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	308 805	291 995
II. Оборотні активи Запаси	1100	76 221	130 488
Виробничі запаси	1101	42 764	67 794
Незавершене виробництво	1102	33 456	62 690
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	1	4
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	397 371	198 666
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	30 788	42 667
з бюджетом	1135	353	12 082
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	182 986	53 526
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	69 997
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 789	29 891
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	56 789	29 891
Витрати майбутніх періодів	1170	3 036	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	100 171	94 541
Усього за розділом II	1195	847715	631858
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	24	14
Баланс	1300	1156544	923867
Пасив (2021 рік)			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	655 543	558 661
Неоплачений капітал	1425	0	0

Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	655643	558761
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 765	1 616
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 307	2 093
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	47	9
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6 119	3 718
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	28 275	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	385 715	239 642
розрахунками з бюджетом	1620	328	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	59	5
розрахунками з оплати праці	1630	11	95
за одержаними авансами	1635	61 029	109 501
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0

Поточні забезпечення	1660	12 441	8 315
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 924	3 830
Усього за розділом III	1695	494782	361388
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 156 544	923 867

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (2021 рік)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	226 088	515 349
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	215 700	466 014
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	10 388	49 335
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	31 734	50 600
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	95 905	89 027

Витрати на збут	2150	5 862	5 568
Інші операційні витрати	2180	12 848	73 308
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	72 493	67 968
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	23 500	1 233
Інші доходи	2240	3 407	320
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	2 452	15 496
Втрати від участі в капіталі	2255	15	14
Інші витрати	2270	449	1 377
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	48 502	83 302
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	48 502	83 302
Сукупний дохід (2021 рік)			
		За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Назва рядка	Код рядка		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-48 502	-83 302

Елементи операційних витрат (2021 рік)			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	143 886	248 679
Витрати на оплату праці	2505	86 163	101 680
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 307	16 910
Амортизація	2515	18 943	25 025
Інші операційні витрати	2520	132 700	443 102
Разом	2550	395 999	835 396

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ
ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ
ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ»

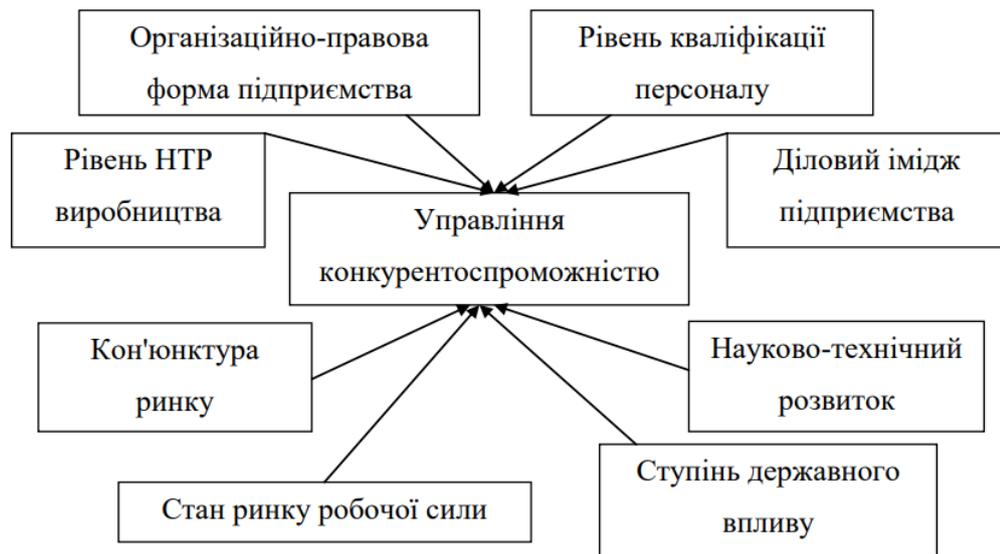


Рисунок 1 – Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства

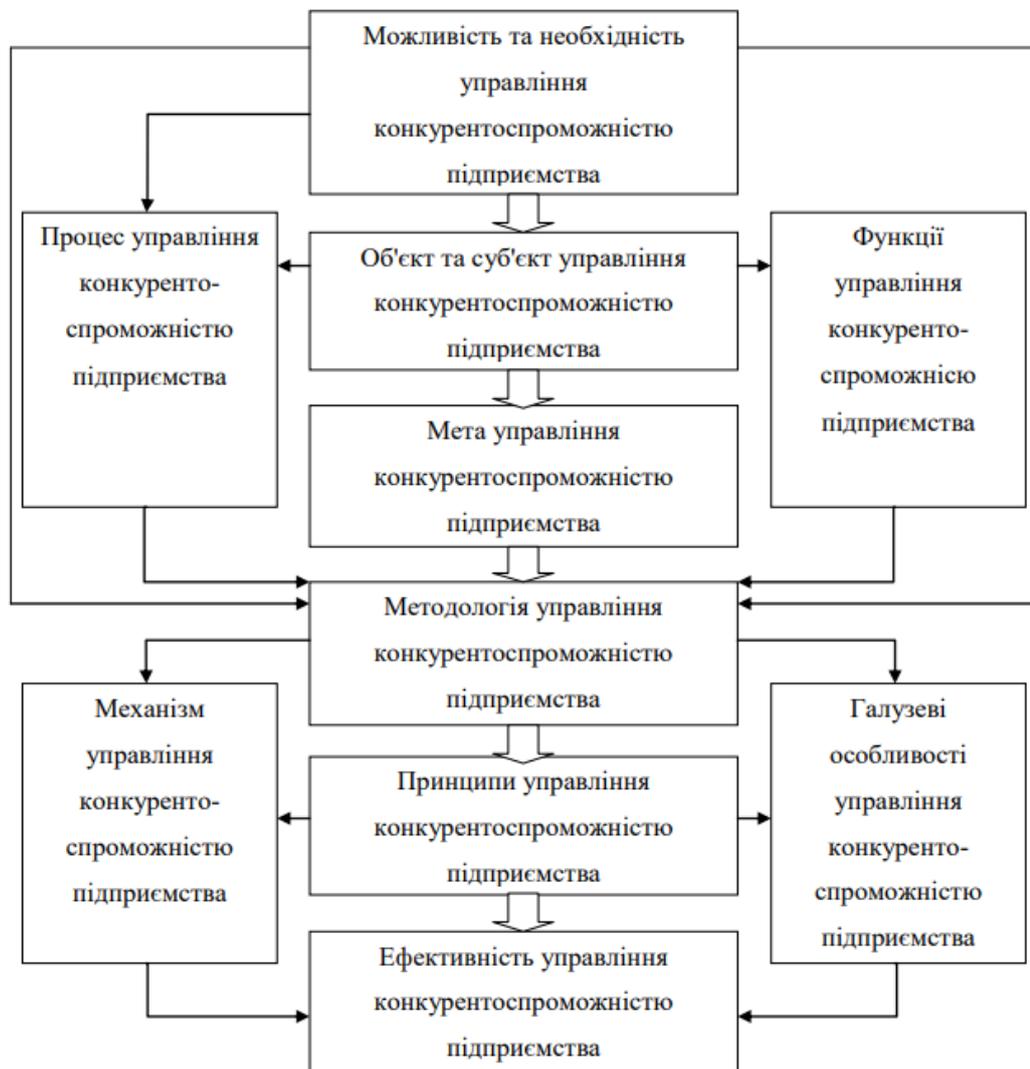


Рисунок 2 – Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства



Рисунок 3 – Загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 1 – Методи та стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Метод управління / Стратегії	Автор (и)
Ринкова стратегія	Ал Райс та Джек Траут
Стратегія розвитку електронної комерції	Бернард Куллів
Матриця БКГ	Брюс Хендерсон
Стратегія «розвитку співпраці з партнерами	Гарвард Бізнес Школа
Матриця Генрі Мінцберга	Генрі Мінцберг
Стратегія створення сильного бренду	Девід Огілві
Стратегія управління якістю продукції	Джозеф Джуран
Стратегія «впровадження нових технологій»	Джозеф Шумпетер
Стратегія «розвитку логістичних систем»	Джон Руттерфорд
Стратегія управління процесами виробництва	Едвард Демінг
Стратегія «використання соціальних мереж»	Ендрю Макаффі
Стратегія «розвитку унікальних брендів»	Жак Ато
Стратегія «використання мережевих ефектів»	Йоханна Віборг
Стратегія «розробки інноваційних продуктів»	Клейтон Крістенсен
Стратегія «розвитку взаємовідносин з клієнтами»	Кумар Індересен
Диференціація	Майкл Портер
Стратегія «низької ціни»	Майкл Портер
Стратегія вартості	Майкл Портер
Стратегія вступу на ринки країн-лідерів	Пітер Друкер
Стратегія «диверсифікації бізнесу»	Пітер Друкер
Стратегія «розвитку співпраці з науково-дослідними установами»	Річард Флоріда
Стратегія управління ризиками	Роберт Коллінз
Стратегія управління витратами	Роберт Купленд
Стратегія залучення та утримання талановитих працівників	Томас Малоні
Конкурентний аналіз	Філіп Котлер
Стратегія розвитку нових продуктів	Філіп Котлер
Стратегія «розвитку маркетингових досліджень»	Філіп Котлер
Стратегія «збільшення обсягів виробництва»	Фредерік Тейлор

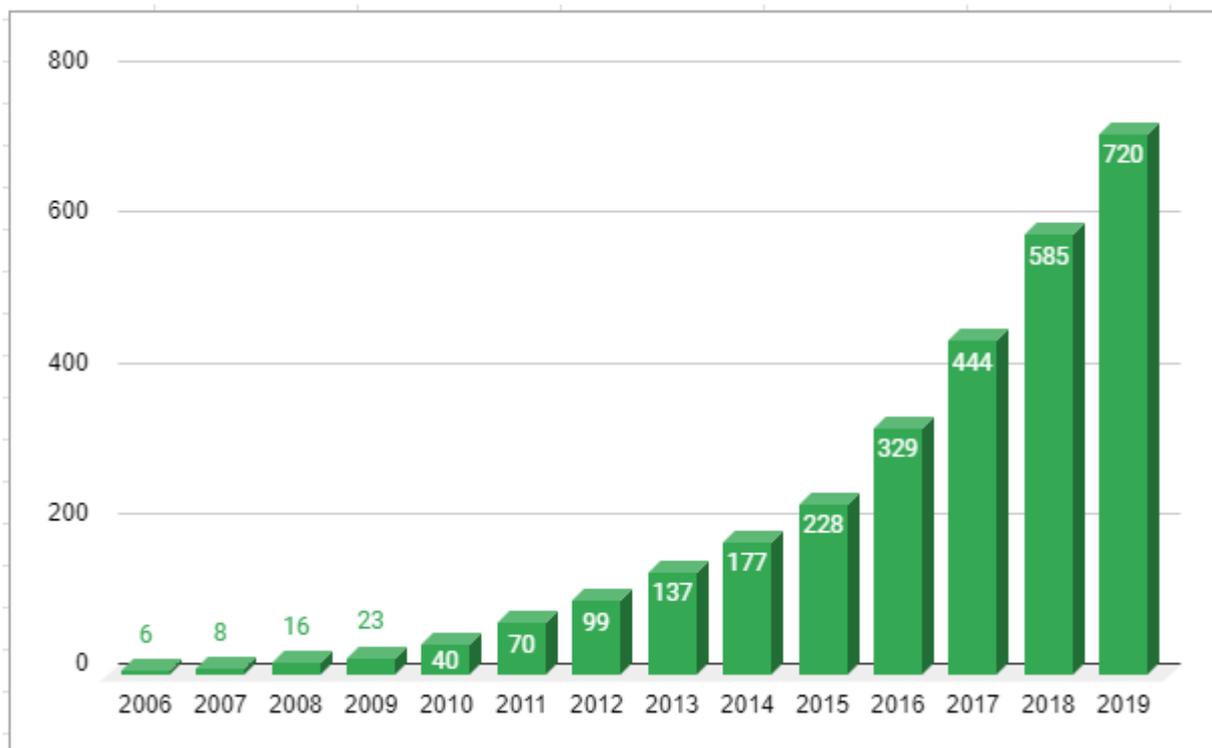


Рисунок 4 – Динаміка виробництва сонячної енергетики в світі за період з 2006-2019 рр.

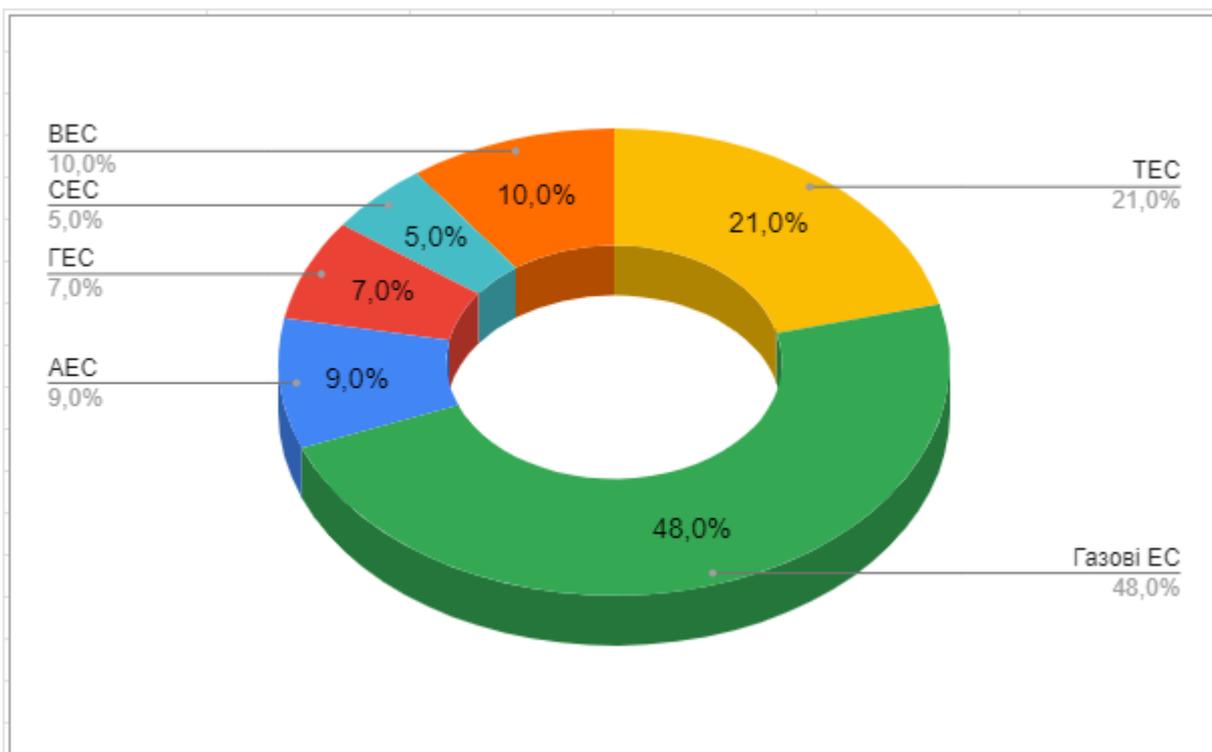


Рисунок 5 – Структура генерації електроенергетики США за 2019р.

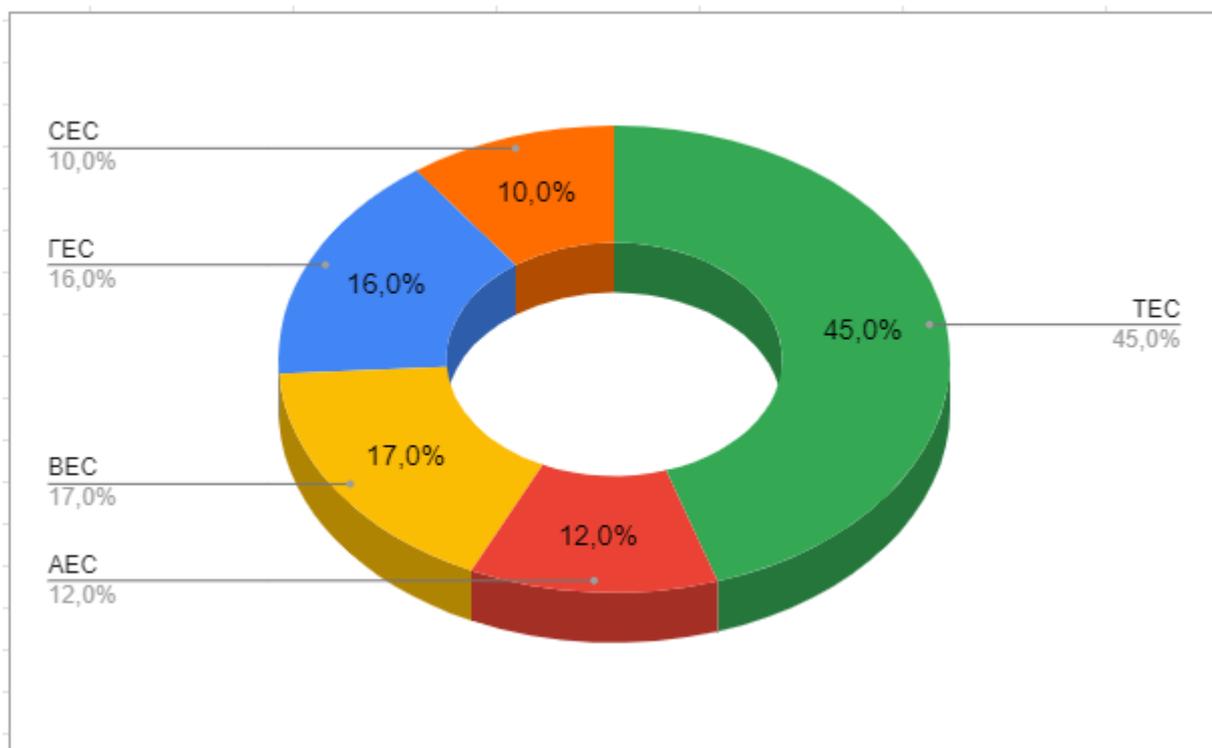


Рисунок 6 – Структура генерації електроенергетики Європейського Союзу за 2019р.

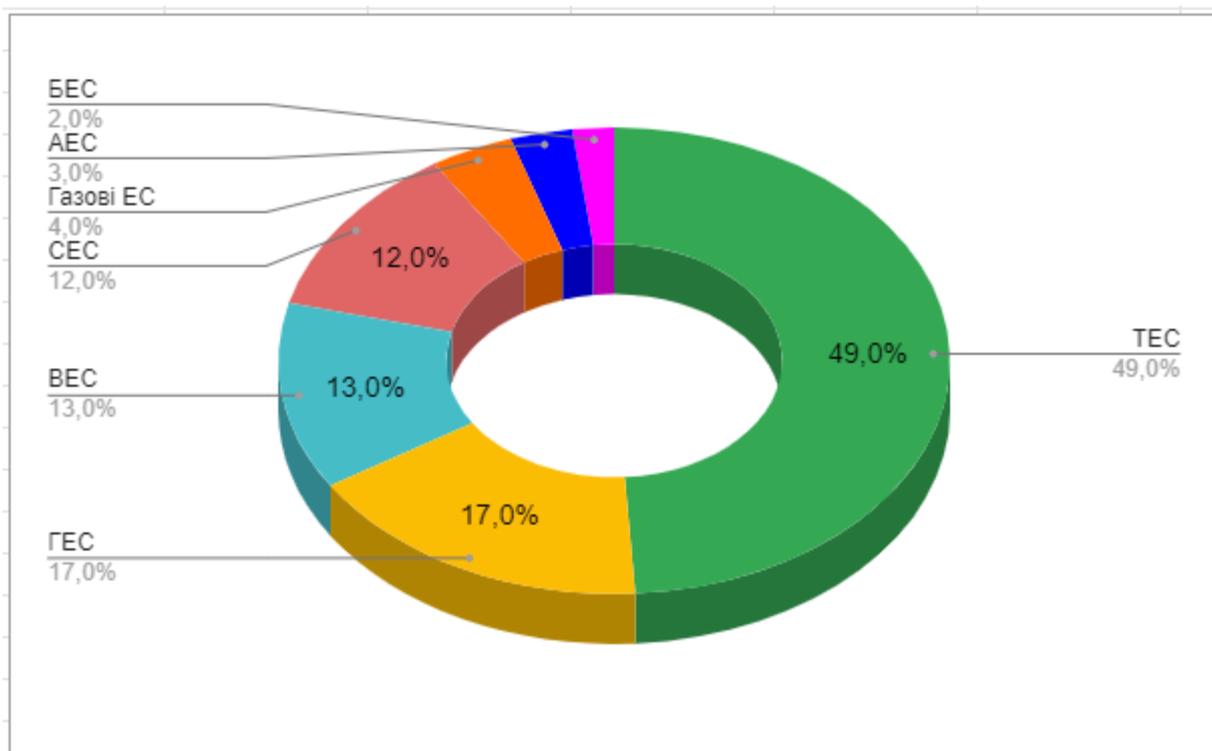


Рисунок 7 – Структура генерації електроенергетики Китаю за 2019р.

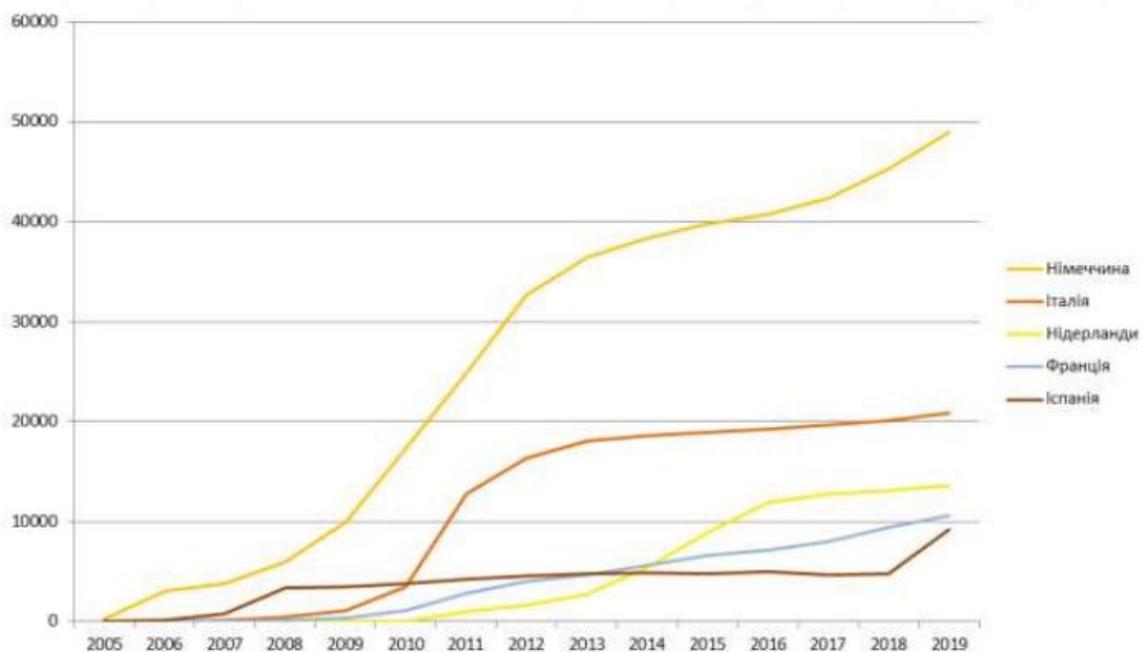


Рисунок 8 – Динаміка розвитку топ-5 країн ЄС за встановленою потужністю об'єктів сонячної енергетики станом на кінець 2019 року, МВт

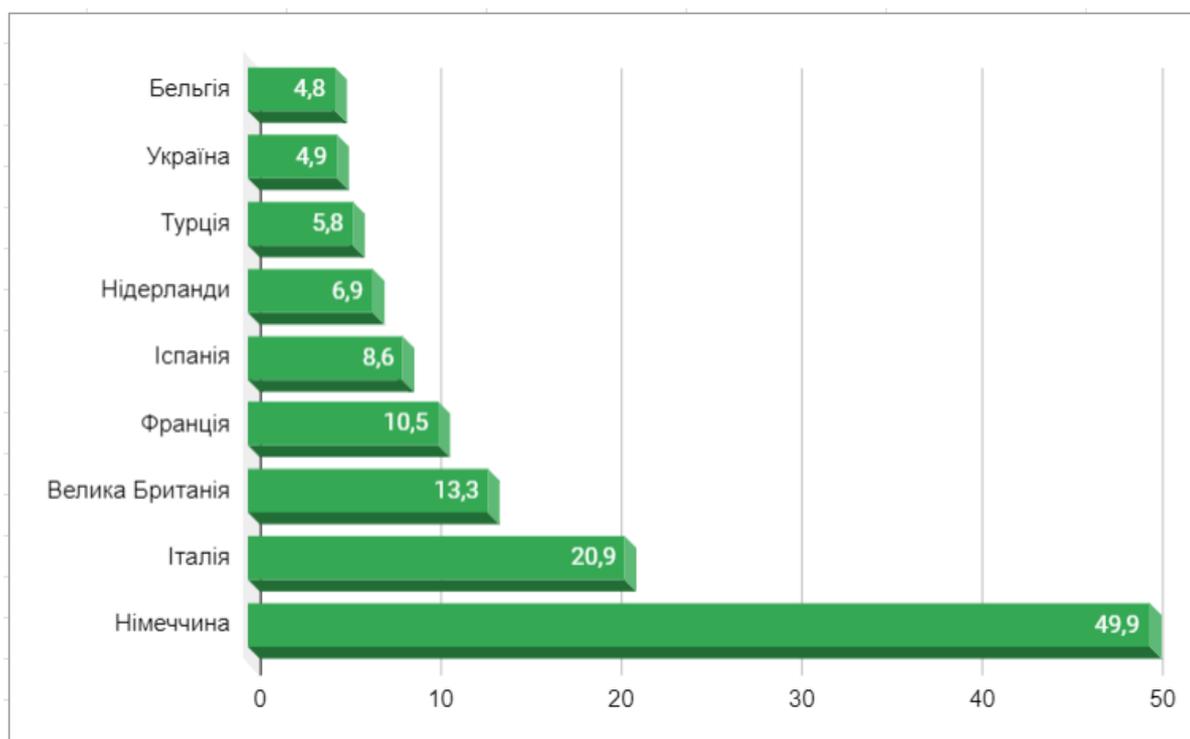


Рисунок 9 – Рейтинг країн Європи за встановленою потужністю об'єктів сонячної енергетики станом на кінець 2019 року, МВт

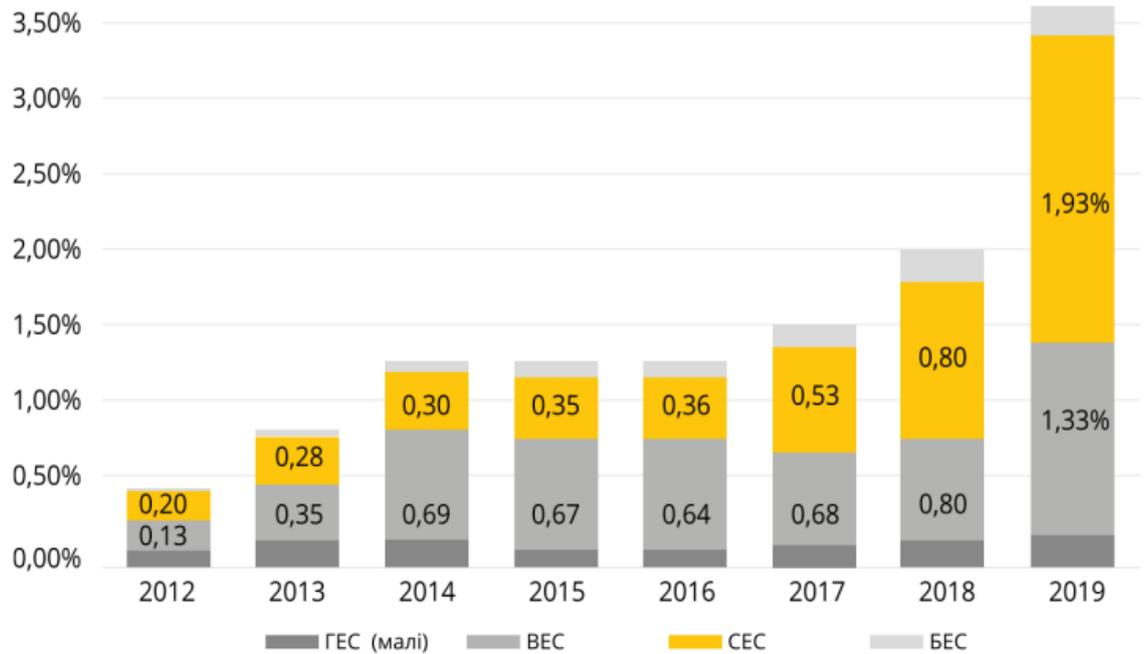


Рисунок 10 – Частка генерації з ВДЕ у енергосистемі України станом на кінець 2019 року

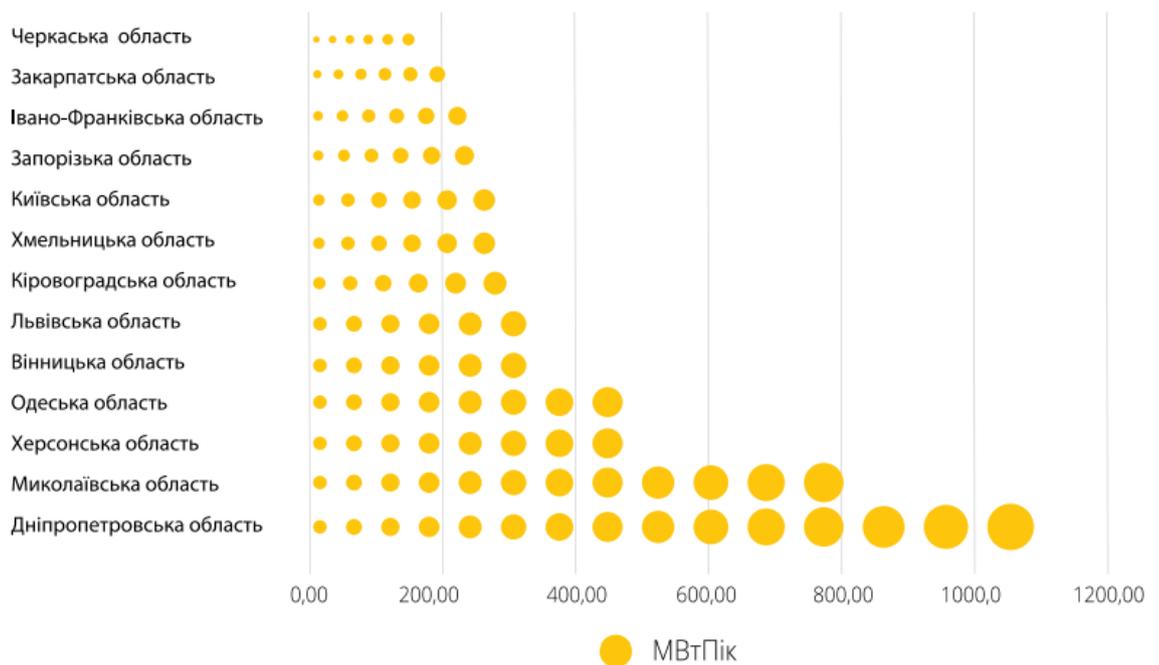


Рисунок 11 – Відсотковий розподіл потужностей СЕС в Україні по областях

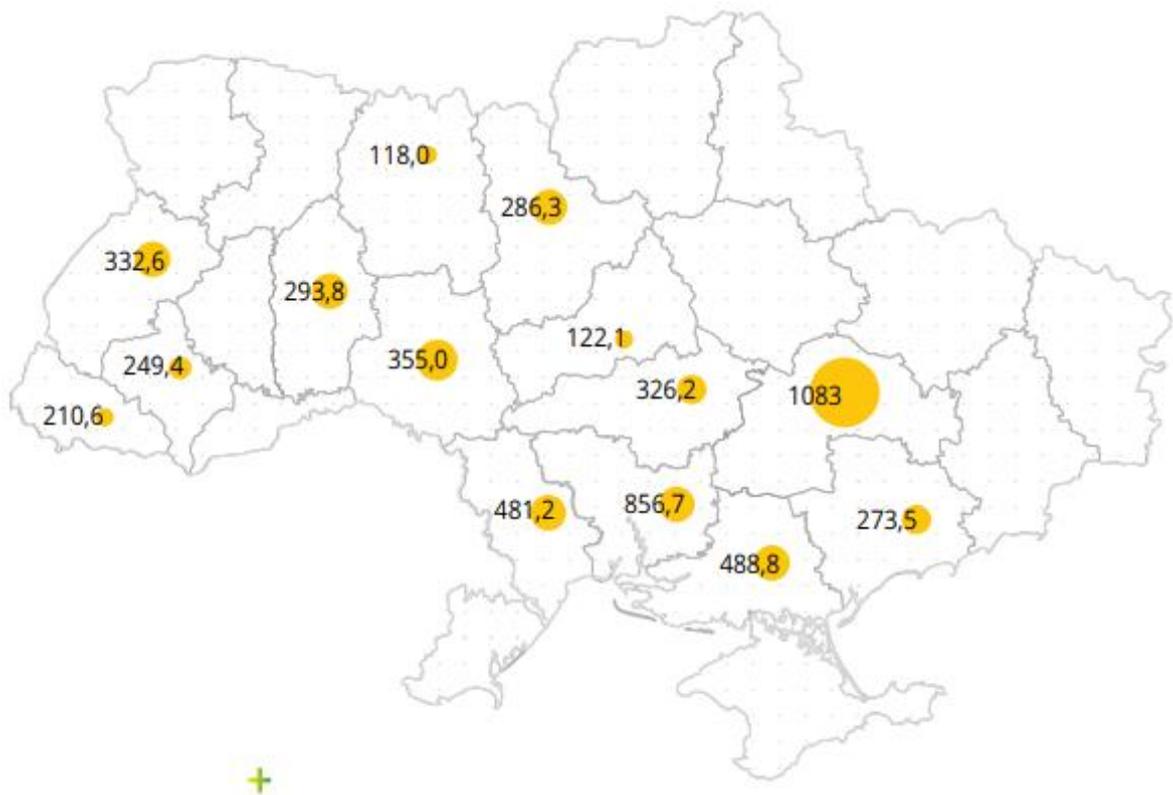


Рисунок 12 – Карта України виробничої потужності встановлених СЕС компанією Kness розподіл по областях

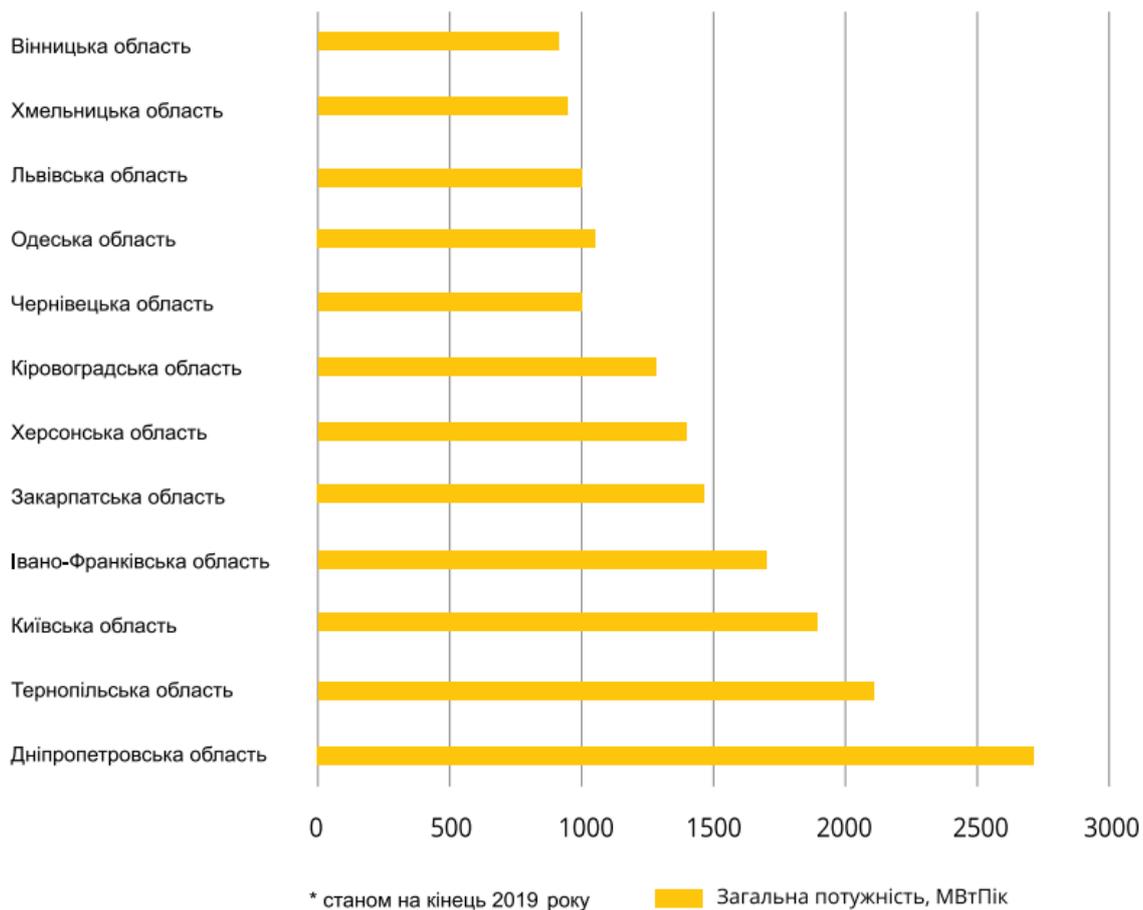


Рисунок 13 – Діаграма ТОП 12 областей України за кількість СЕС встановлених приватними домогосподарствами

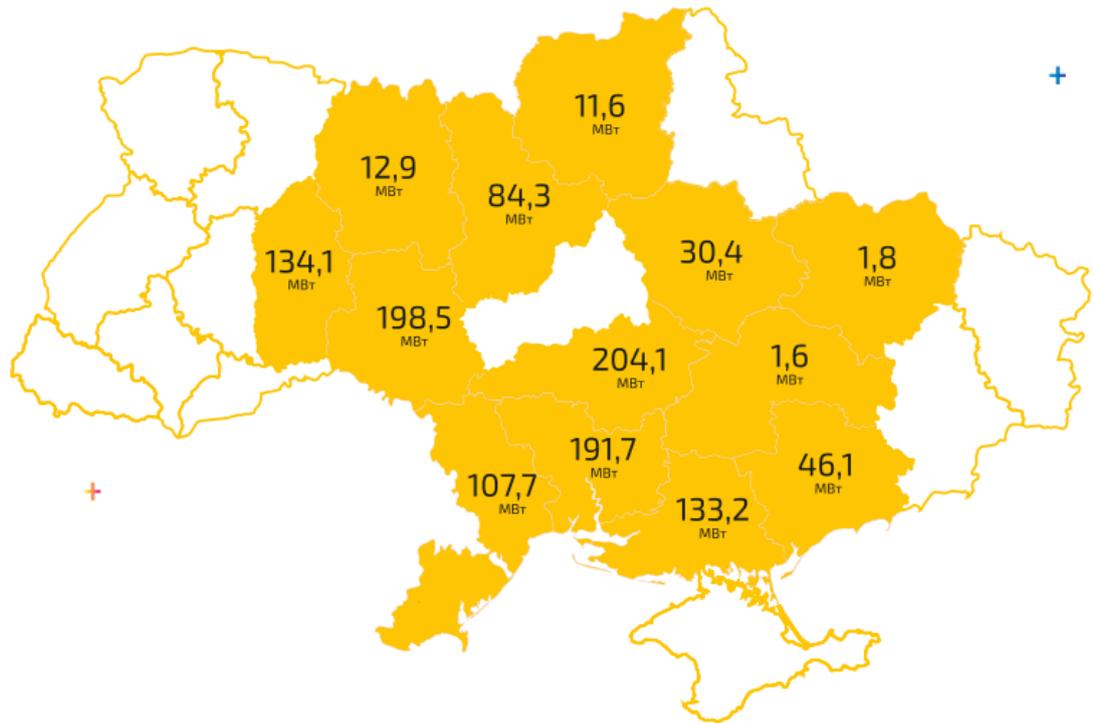


Рисунок 14 – Розподіл потужностей, збудованих KNESS за регіонами України, МВт



Рисунок 15 – Частка групи компанії KNESS по областях

Таблиця 2 – Баланс ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021

рр.

Баланс				
Рік	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
2019	2 270 233	2 080 771	-189 462	-8,35%
2020	2 080 771	1 218 608	-862 163	-41,43%
2021	1 156 544	923 867	-232 677	-20,12%

Таблиця 3 – ROA (Return on Assets, рентабельність активів) за 2019-2021 рр.

Рентабельність активів, %				
Рік	Чистий фінансовий результат: прибуток	Середній обсяг активів	ROA	Зміна за рік
2019	548 364	2 175 502	25,21	-
2020	-83 302	1 649 689	-5,05	-30,26
2021	-48 502	1 040 205	-4,66	0,39

Таблиця 5 – ROE (Return on Equity, рентабельність власного капіталу) ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Рентабельність власного капіталу, %				
Рік	Чистий фінансовий результат: прибуток	Середній обсяг власного капіталу	ROE	Зміна за рік
2019	548 364	658 108	83,32	-
2020	-83 302	789 224	-10,55	-93,88
2021	-48 502	607 202	-7,99	2,57

Таблиця 6 – Оборотність активів на рік (англ. Asset Turnover Ratio) ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Оборотність активів, об./рік				
Роки	Сума доходів	Середньорічні активи	Коефіцієнт	Зміна за рік
2019	5 578 895	2 175 502	2,56	-
2020	515 349	1 649 690	0,31	-2,25
2021	226 088	1 040 206	0,22	-0,10

Таблиця 7 – Тривалість обороту активів, днів" (англ. Days Sales Outstanding або DSO

Тривалість обороту активів, днів				
Рік	365 днів	Оборотність активів об./рік	Тривалість обороту, днів	Зміна за рік
2019	365	2,56	142,33	-
2020	365	0,31	1168,41	1026,07
2021	365	0,22	1679,32	510,92

Таблиця 8 – Коефіцієнт автономії ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»

; за 2019-2021 рр.

Коефіцієнт автономії, частка од, %				
Рік	Власні засоби	Загальний капітал	%	Зміна за рік
2019	658 108	2 175 502	0,30	-
2020	789 224	1 649 689	0,48	0,18
2021	607 202	1 040 205	0,58	0,11

Таблиця 9 – Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ)				
Рік	Оборотні активи	Поточні зобов'язання	КЗЛ %	Зміна за рік
2019	2 175 623	1 500 399	1,45	-
2020	1 327 849	846 863	1,57	0,12
2021	739 787	35 674	20,74	19,17

Таблиця 10 – Власні обігові кошти підприємства (робочий капітал) ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» ; за 2019-2021 рр.

Власні обігові кошти підприємства (робочий капітал), тис. грн				
Рік	Власний капітал	Зобов'язання	Робочий капітал	Зміна за рік
2019	855 132	1 225 639	-370 507	-
2020	723 316	495 292	228 024	598 531
2021	558 761	365 106	193 655	-34 369

Таблиця 11 – Питома вага власних обігових коштів ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Питома вага власних обігових коштів, %				
Рік	Власний капітал	Загальні обігові кошти	%	Зміна за рік
2019	855 132	1 745 920	49,0	-
2020	723 316	909 779	79,5	30,5
2021	558 761	631 858	88,4	8,9

Таблиця 12 – Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	5 578 895	515 349	226 088	-5 063 546	-90,76%	-289 261	-56,13%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 706 410	466 014	215 700	-4 240 396	-90,10%	-250 314	-53,71%
Валовий прибуток	872 485	49 335	10 388	-823 150	-94,35%	-38 947	-78,94%
Чистий фінансовий результат: прибуток	548 364	0	0	-548 364	-100,00%	0	-
Збиток		83 302	48 502	83 302	-	-34 800	-41,78%

Таблиця 13 – Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «НЕСС Груп» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Матеріальні затрати	3 004 039	248 679	143 886	-2 755 360	-91,72%	-104 793	-42,14%
Витрати на оплату праці	183 990	101 680	86 163	-82 310	-44,74%	-15 517	-15,26%
Відрахування на соціальні заходи	31 570	16 910	14 307	-14 660	-46,44%	-2 603	-15,39%
Амортизація	32 052	25 025	18 943	-7 027	-21,92%	-6 082	-24,30%
Інші операційні витрати	4 946 432	443 102	132 700	-4 503 330	-91,04%	-310 402	-70,05%
Разом	8 198 083	835 396	395 999	-7 362 687	-89,81%	-439 397	-52,60%

Таблиця 14 – Дебіторська заборгованість ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр.

Вид дебіторської заборгованості	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	433 582	956 819	397 371	523 237	120,68%	-559 448	-58,47%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	35 974	47 236	30 788	11 262	31,31%	-16 448	-34,82%
Інша поточна дебіторська заборгованість	202 658	455 496	182 986	252 838	124,76%	-272 510	-59,83%
Разом	672 214	1 459 551	611 145	787 337	117,13%	-848 406	-58,13%

Таблиця 15 – Дебіторська заборгованість ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»; за 2019-2021 рр. співвідношення у разях

Співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованостей, разів	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020	Відносне відхилення 2020	Абсолютне відхилення 2021	Відносне відхилення 2021
Дебіторська заборгованість	672 214	1 459 551	611 145	787 337	117,13%	-848 406	-58,13%
Кредиторська заборгованість	494782	1204553	489173	709771	143,45%	-715380	-59,39%
Разів	1,36	1,21	1,25	-0,15	-	0,04	-

Таблиця 16 - Середній термін оплати дебіторської заборгованості у кількості днів ТОВ «Подільський енергоконсалтинг» за 2019-2021 рр.

Середній термін оплати дебіторської заборгованості, днів			
	Роки		
	2019	2020	2021
Початок	731 228	1 459 551	611 145
Кінець	1 459 551	672 214	294 859
Днів	121	124	294



Рисунок 16 – Офіси Kness за кордоном

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи 2. Власний RnD центр 3. Вагомий капітал 4. Вміння залучати інвестиції та гранди 5. Власне виробництво 6. Пласне ПЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мала впізнаваність закордоном 2. Мала довіра до нового гравця 3. Вищі ціни ніж у конкурентів 4. Стагнація виробництва в Україні 5. Малий досвід роботи закордоном
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриття нових ринків 2. Збільшення присутності на міжнародній арені 3. Репутація міжнародної компанії 4. Прибуток у валюті 5. Диверсифікація ринків, прибутку, ризиків 6. Збільшення ринку СЕС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість банкруства виробництва в Україні 2. Зниження ставки зеленого тарифу 3. Брак ресурсів на розкитов закордонних філій 4. Висока конкуренція 5. Ціновий демпінг

S
W
O
T

Рисунок 17 – SWOT Аналіз Kness

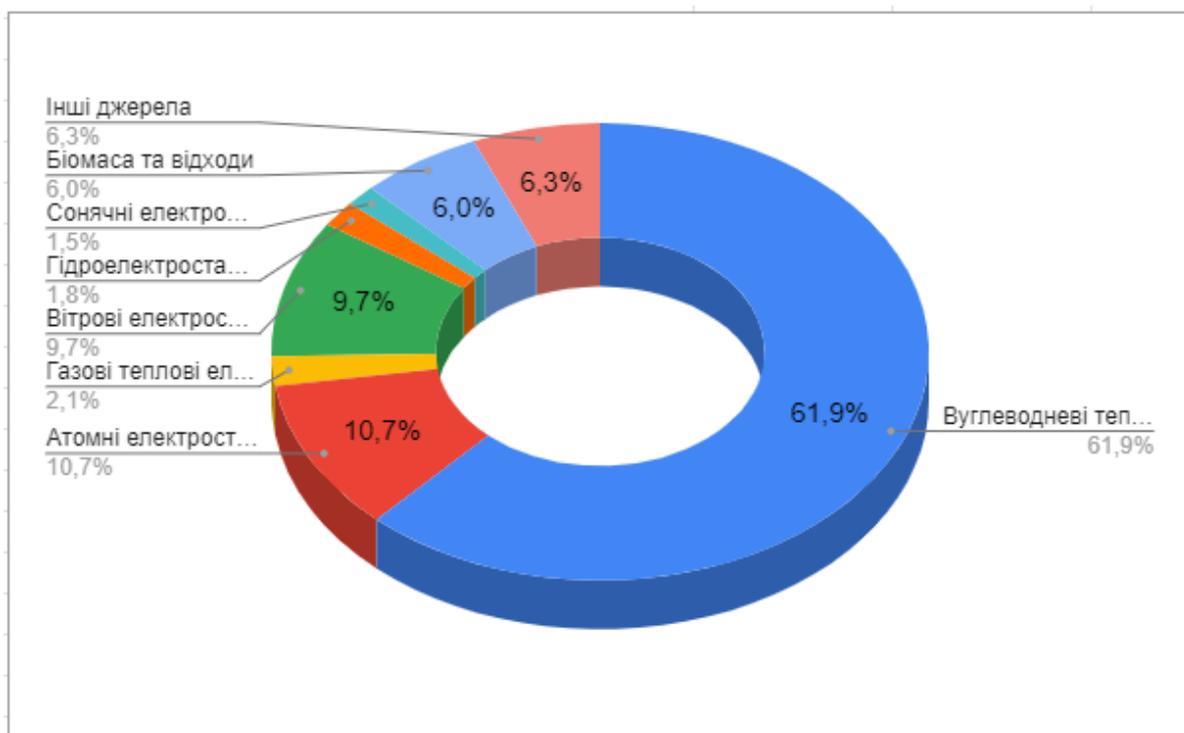


Рисунок 18 – Структура виробництва електроенергії в Польщі за 2021

рік

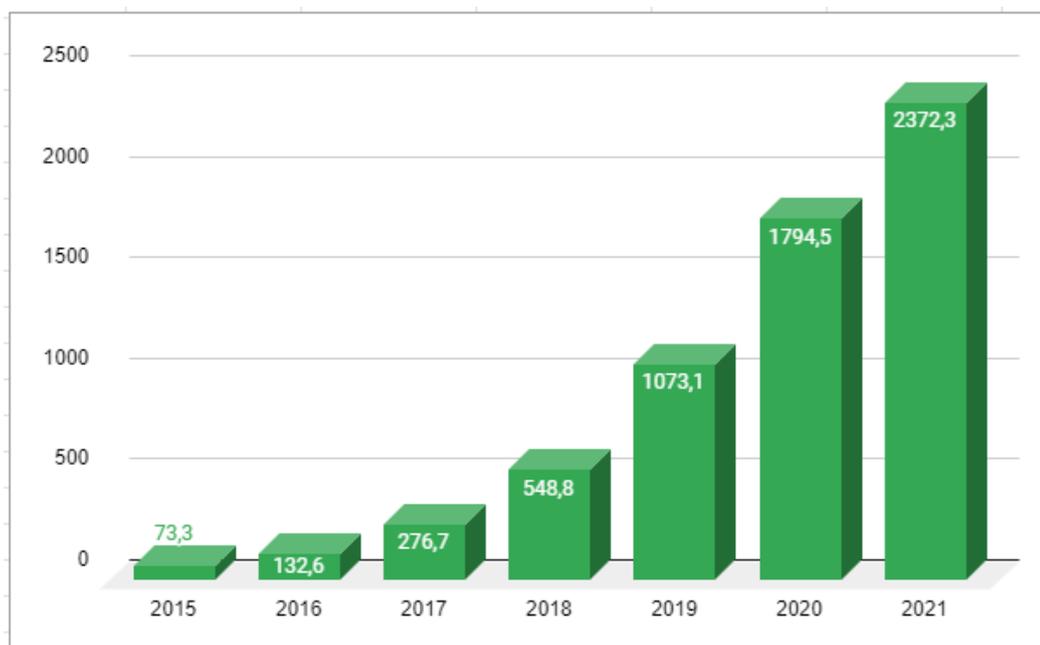


Рисунок 19 – Виробництво сонячної електроенергії в Польщі за 2015-2021 роки

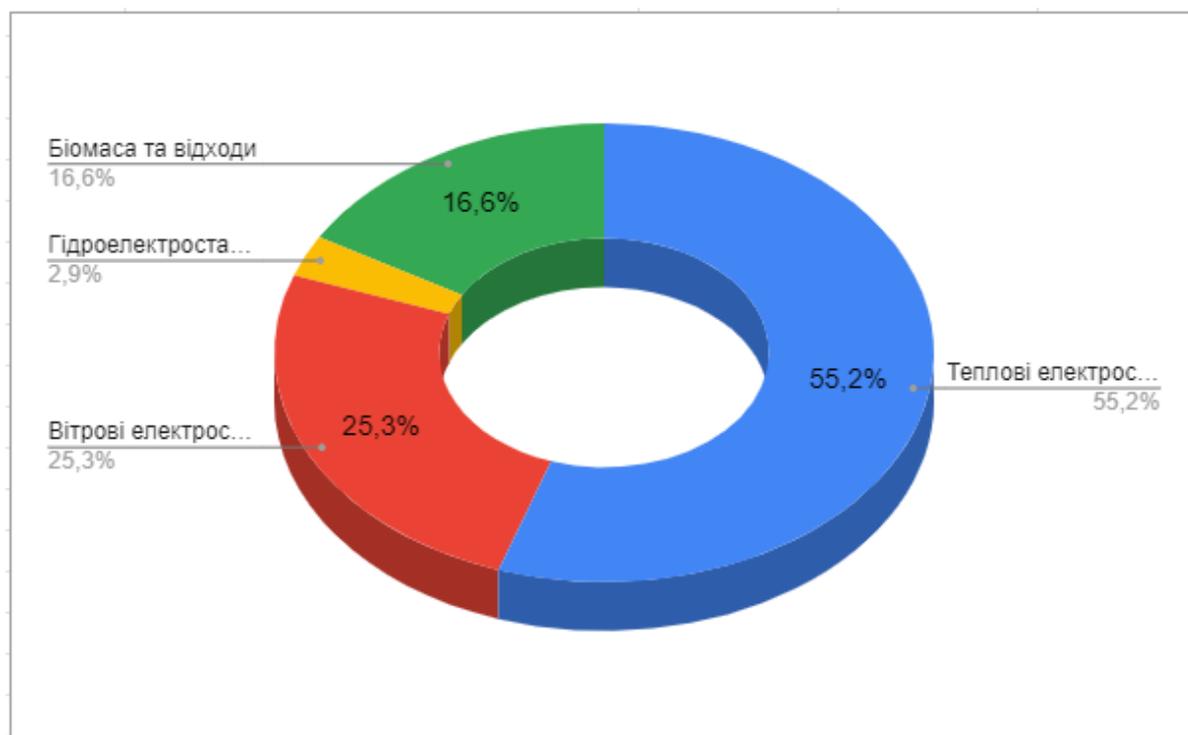


Рисунок 20 – Структура виробництва електроенергії в Латвії за 2021 рік

Джерело: розроблено автором за даними



Рисунок 21 – Виробництво сонячної електроенергії в Естонії за 2015-2021 роки



Рисунок 22 – Виробництво сонячної електроенергії в Румунії за 2015-2021 роки



Рисунок 23 – Виробництво сонячної електроенергії в Північній Македонії за 2015-2021 роки



Рисунок 24 – Виробництво сонячної електроенергії в Албанії за 2015-2021 роки

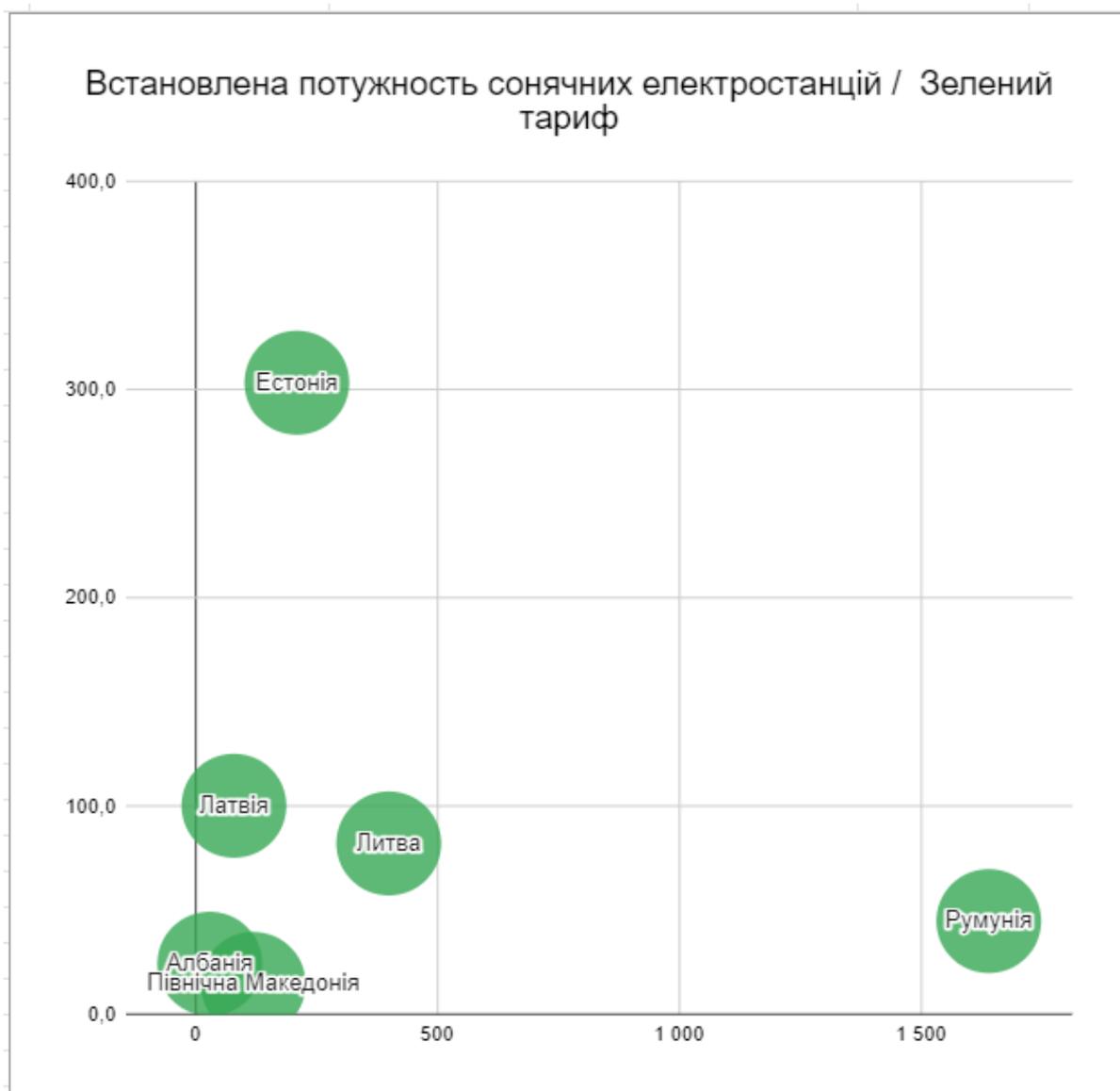


Рисунок 25 – Бульбашкова діаграма порівняння країн за встановленою потужністю сонячних електростанцій та тарифам за електроенергію «Зелений тариф»

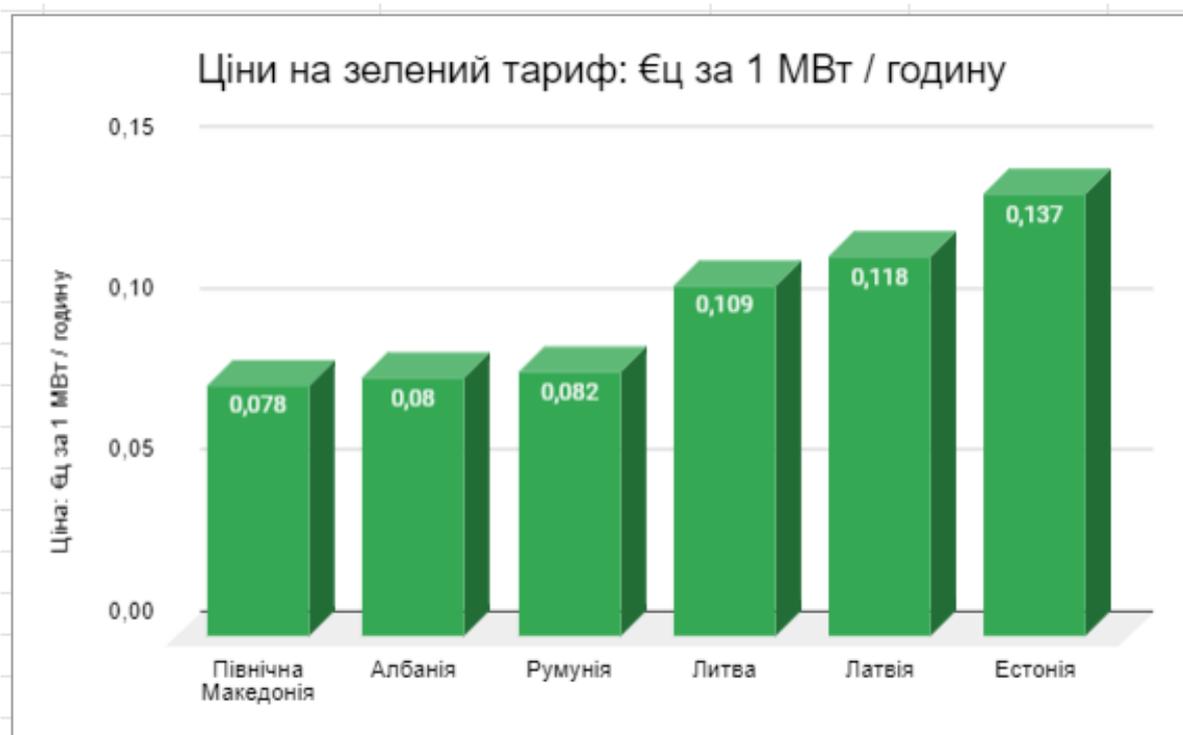


Рисунок 26 – Середні ціни на «Зелений тариф»

Джерело: розроблено автором за даними



Рисунок 27 – Стратегія розвитку Kness на міжнародній арені

Таблиця 17 - Категорії та ресурси для реалізації стратегії Kness

Категорія ресурсів	Приклади ресурсів
Інформаційні	Дослідження ринку, інформація про правила та регуляторні вимоги, інформація про місцеві закони та культуру
Фінансові	Капітал для інвестування в експансію, банківські кредити, інвестиції від партнерів
Людські	Експерти з мов та культури місцевого ринку, міжнародні менеджери, маркетологи, фахівці з продажу та логістики
Фізичні	Офісне приміщення, складське приміщення, технічне обладнання, транспортні засоби
Мережеві	Партнери на місцевому ринку, дистриб'ютори, постачальники, клієнти, конкуренти, інші бізнес-зв'язки

Таблиця 18 - Розрахунок необхідних ресурсів та інвестицій для реалізації стратегії

Польща	Найм 2 менеджерів з продажу для B2A продажів	1538	2	3076
	Найм 2 менеджерів з продажу для B2B продажів	1538	2	3076
	Найм 2 менеджерів з продажу для B2C продажів	1538	2	3076
Балтійські країни	Найм 1 менеджера з продажу для B2A продажів	1537	1	1537
	Найм 1 менеджера з продажу для B2B продажів	1537	1	1537
	Бригада монтажників (5 спеціалістів)	7685	1	7685
Албанія та Македонія	Найм головного-менеджера для роботи з даним регіоном (офіс Україна)	500	1	500
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Албанія)	544	1	544
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Македонія)	827	1	827
	Найм куратора для вивчення операційної партнерської діяльності та розвитку регіону (офіс Україна)	500	1	500
Румунія	Найм аналітика для аналізу ринків Румунії та усіх інших закордонних ринку для пошуку ринкових можливостей	1000	1	1000
Сума (місяць) \$				23358
Сума (рік) \$				280296

Таблиця 19 - Обґрунтуванням економічної доцільності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів				Додатний ефект від роботи кожного працівника (місяць)	Додатний ефект від роботи кожного працівника (рік)	
Польща	Найм 2 менеджерів з продажу для B2A продажів	1538	2	3076	6152	73824
	Найм 2 менеджерів з продажу для B2B продажів	1538	2	3076	6152	73824
	Найм 2 менеджерів з продажу для B2C продажів	1538	2	3076	6152	73824
Балтійські країни	Найм 1 менеджера з продажу для B2A продажів	1537	1	1537	3074	36888
	Найм 1 менеджера з продажу для B2B продажів	1537	1	1537	3074	36888
	Бригада монтажників (5 спеціалістів)	7685	1	7685	15370	184440
Албанія та Македонія	Найм головного-менеджера для роботи з даним регіоном (офіс Україна)	500	1	500	1000	12000
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Албанія)	544	1	544	1088	13056
	Найм менеджера для пошуку партнерів у даних регіонах (віддалений працівник Македонія)	827	1	827	1654	19848
	Найм куратора для видиння операційної партнерської діяльності та розвитку регіону (офіс Україна)	500	1	500	1000	12000
Румунія	Найм аналітика для аналізу ринків Румунії та усіх інших закордонних ринку для пошуку ринкових можливостей	1000	1	1000	2000	24000
Сума (місяць) \$				23358	46716	-
Сума (рік) \$				280296	-	560592

Додаток Г

Історія Kness Group

ІСТОРИЯ KNESS GROUP

- 2019** ● **ПЕРШИЙ В УКРАЇНІ ЗАВОД СОНЯЧНИХ МОДУЛІВ – «KNESS PV»**
У лютому 2019 року відбулося відкриття заводу з виготовлення сонячних панелей – «KNESS PV». Група компаній досягла показника в 100% українського виробництва основних комплектуючих для сонячних електростанцій.
- **ЗАХУВАННЯ «KNESS ENERGY»**
«KNESS Energy» – компанія з постачання та продажу електричної енергії на ринках B2B, B2C та P2P, в тому числі електроенергії з відновлюваних джерел.
- 2018** ● **«KNESS» СТАЄ УЧАСНИКОМ РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ**
За кредитної угоди з Європейським банком реконструкції та розвитку «KNESS» побудував три власні сонячні електростанції сумарною потужністю 33,9 МВт.
- 2017** ● **«KNESS CONSTRUCTION»**
До складу групи компаній «KNESS» увійшла будівельно-монтажна компанія «KNESS Construction».
- **ВЛАСНИЙ RND CENTER**
Створений центр інноваційних та технологічних розробок у сфері відновлюваної енергетики «KNESS RnD Center».
- 2016** ● **СТВОРЕННЯ БРЕНДУ «KNESS»**
Компанії об'єдналися під брендом «KNESS» та утворили «KNESS Group» – групу компаній, що закриває повний комплекс реалізації проектів сонячної енергетики в Україні.
- **ВИРОБНИЦТВО ІНВЕРТОРНИХ СТАНЦІЙ**
Завод-виробник обладнання для фотоелектричних станцій «KNESS Product» розпочинає виробництво інверторних станцій.
- 2015** ● **ЗАПУСК ВИРОБНИЦТВА ОБЛАДНАННЯ**
Розпочав роботу завод з виробництва металоконструкцій та електротехнічного обладнання для відновлюваної енергетики і розподільчих мереж – «ПЕК Енерго» (з 2019 року – «KNESS Product»).
- **«KNESS SERVICE»**
Заснована компанія «ПЕК Сервіс» (з 2018 – «KNESS Service»), яка спеціалізується на сервісному та експлуатаційному обслуговуванні об'єктів енергетики.
- **КОМПАНІЯ СТАЄ ЕРС-КОНТРАКТОРОМ**
«Подільський Енергоконсалтинг» виходить на рівень генпідрядника (ЕРС-контрактора) у проектах промислової сонячної електроенергетики.
- 2012** ● **ПОЧАТОК РОБОТИ У СФЕРІ ВДЕ**
«Подільський Енергоконсалтинг» бере курс на відновлювану енергетику. Сформована команда спеціалістів у галузі сонячної енергетики та реалізовані перші проекти.
- 2010** ● **ПЕРШІ ПРОЕКТИ «ПІД КЛЮЧ»**
«Подільський Енергоконсалтинг» починає працювати над проектуванням і будівництвом підстанцій та об'єктів розподільчих мереж для електроенергетичних компаній та промислових підприємств.
- 2009** ● **ЗАСНУВАННЯ «ПОДІЛЬСЬКОГО ЕНЕРГОКОНСАЛТИНГУ»**
Восени 2009 року створене перше підприємство у складі групи – «Подільський Енергоконсалтинг». Компанія спеціалізувалася на консалтингових послугах у сфері традиційної електроенергетики.

Додаток Д

Організаційна структура підприємства ТОВ «Подільський енергоконсалтинг»

